



Pauliina Haapakoski

**TYÖNANTAJABRÄNDÄYS PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN JA TYÖNANTAJAN
VETOVOIMAISUUDEN NÄKÖKULMASTA TYÖNTEKIJÄTARINOISSA**

Pro gradu

Markkinointi

Toukokuu 2020

Yksikkö Markkinoinnin, johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan yksikkö			
Tekijä Haapakoski Pauliina		Työn valvoja Juntunen, M. Yliopistotutkija, Markkinointi	
Työn nimi Työnantajabrändäys psykologisen sopimuksen ja työnantajan vetovoimaisuuden näkökulmasta työntekijätarinoissa			
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu	Aika toukokuu 2020	Sivumäärä 92+4
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä tutkimus käsittelee työnantajabrändäystä psykologisen sopimuksen ja työnantajan vetovoimaisuuden näkökulmasta työntekijätarinoissa. Tutkimuksen tavoitteena on luoda empiirisesti perusteltu viitekehys siitä, miten psykologinen sopimus ja työnantajan vetovoimaisuus näyttäytyvät IT-alan yritysten verkkosivuilla julkaistuissa työntekijätarinoissa. Viitekehys lisää ymmärrystä psykologisen sopimuksen ja vetovoimaisuustekijöiden roolista työnantajabrändiviestinnässä, erityisesti työntekijätarinoiden sisällön näkökulmasta. Lisäksi tutkimus tarjoaa perusteltuja ideoita jatkotutkimukselle. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys luotiin integroimalla psykologiseen sopimukseen ja työnantajan vetovoimaisuuteen liittyvää kirjallisuutta. Empiirisen analyysin tutkimusmenetelmä on dokumenttianalyysi. Tässä tutkimuksessa dokumenttianalyysi toteutettiin laadullisena, teoriaohjaavana sisällönanalyysinä. Aineiston valinta tehtiin kotimaisten IT-alan yritysten nettisivuilla julkaistuista työntekijätarinoista, joissa yritysten työntekijät kertovat esimerkiksi työstään sekä työsuuhdekokemuksestaan.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio syntyy integroidun ja empiirisesti perustellun viitekehysten muodostamisesta. Käsitteellinen viitekehys integroi kaksi eri työnantajabrändäykseen liittyvää keskustelua työntekijätarinoiden kontekstissa. Vaikka psykologista sopimusta ja työnantajan vetovoimaisuutta on molempia tutkittu runsaasti työnantajabrändäyksen kontekstissa, tällainen viitekehys, joka yhdistää nämä keskustelut työntekijätarinoiden sisällön kuvailemiseksi, on puuttunut aiemmasta kirjallisuudesta. Lisäksi viitekehys on validoitu empiirisesti laadullisella sisällönanalyysillä. Näin ollen tutkimus täydentää työntekijätarinoita koskevaa kirjallisuutta kuvailemalla niiden sisältöä yksityiskohtaisesti psykologisen sopimuksen ja työnantajan vetovoimaisuuden näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksen liikkeenjohdollinen johtopäätös on, että työntekijätarinat ovat erinomainen keino viestiä erilaisista brändihyödyistä, joita yritys voi tarjota työsuhteen kautta, sekä pyrkiä vaikuttamaan potentiaalisten työntekijöiden odotusten muodostumiseen. Siispä yritysten tulisi sisällyttää työntekijätarinat osaksi työnantajabrändiviestintästrategiaansa. Lisäksi tutkimus tarjoaa yrityskohtaisia kehitysideoita tutkituille yrityksille viestinnän kehittämiseen. Tutkimuksen keskeisiin rajoitteisiin kuuluu se, ettei tutkimus kuvaile kaikkien empiiristen havaintojen yhteyttä teoreettiseen viitekehykseen tai miksi tietyt, aiemmassa kirjallisuudessa tunnistetut vetovoimaisuustekijät eivät näyttäydy työntekijätarinoissa. Lisäksi psykologisen sopimuksen oletetaan voivan muodostua sen tiedon varassa, jota yrityksen nettisivuilla tarjotaan.</p>			
Asiasanat työnantajabrändi, työnantajabrändiviestintä, IT-ala			
Muuta tietoa			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Perustelut aihevalinnalle ja tutkimusaukko	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys.....	9
1.3	Tutkimusmetodologia	10
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	12
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	13
2	TYÖNTEKIJÄTARINAT TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSESSÄ	14
2.1	Työnantajabrändäyksen määritelmä ja teoreettiset juuret	14
2.2	Työnantajabrändihyödyt yrityksille ja työntekijöille.....	15
2.3	Työntekijätarinoiden rooli työnantajabrändäyksessä.....	16
3	PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN JA TYÖNANTAJAN VETOVOIMAISUUDEN ROOLI TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSESSÄ ..	20
3.1	Psykologinen sopimus	20
3.2	Työnantajan vetovoimaisuus.....	25
3.3	Teoreettinen viitekehys	31
4	TUTKIMUSMETODOLOGIA	35
4.1	Tutkimusmenetelmä	35
4.2	Aineiston valinta.....	36
4.3	Analyysin eteneminen	43
5	EMPIIRISEN ANALYYSIN TULOKSET.....	47
5.1	Psykologiseen sopimukseen liittyvä informaatio	47
5.2	Innovaatio- ja mielenkiintoarvo.....	50
5.3	Kehitysarvo	54
5.4	Sosiaalinen arvo.....	56
5.5	Työntekijän valtaistuminen.....	59
5.6	Sovellusarvo	60

5.7	Merkityksellisyys ja arvovetoisuus	62
5.8	Muut havainnot	65
5.9	Yrityskohtaiset havainnot	68
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	73
6.1	Teoreettiset johtopäätökset	73
6.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	77
6.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusideat	82
6.4	Tutkimusprosessin arviointi.....	85
	LÄHTEET	90
	LIITTEET	
	Liite 1.....	93
	Liite 2.....	95

KUVIOT

Kuvio 1. Empiirisen analyysin eteneminen.	43
---	-----------

TAULUKOT

Taulukko 1. Psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät	32
Taulukko 2. Työnantajan vetovoimaisuustekijät	32
Taulukko 3. Aineiston valinnan lopputulos.....	42
Taulukko 4. Psykologinen sopimus työntekijätarinoissa	75
Taulukko 5. Työnantajan vetovoimaisuus työntekijätarinoissa.....	76

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus käsittelee ulkoista työnantajabrändäystä psykologisen sopimuksen ja työnantajan vetovoimaisuuden näkökulmasta IT-alalla ja tutkii, kuinka yritysten nettisivuilla julkaistavien työntekijätarinoiden avulla voidaan viestiä organisaation tarjoamista hyödyistä ja auttaa potentiaalisia työntekijöitä muodostamaan odotuksia mahdollista työsuhdetta kohtaan. Lähestymistapa on viestinnällinen, sillä työntekijätarinat ovat työnantajabrändäyksen kontekstissa toteutettua, potentiaalisille työntekijöille suunnattua markkinointiviestintää. Toisin sanoen psykologista sopimusta ja työnantajan vetovoimaisuutta tutkitaan sellaisena, kuin ne näyttäytyvät työntekijätarinoissa.

Työnantajabrändillä tarkoitetaan työnantajaan liittyvää ja työsuhteessa tarjottavaa kokoelmaa toiminallisia, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä (Ambler & Barrow, 1996). Työnantajabrändäys puolestaan tarkoittaa prosessia, joka rakentaa tunnistettavaa, ainutlaatuista ja kilpailijoista erilaistunutta työnantajaidentiteettiä, ja jota työnantajat hyödyntävät houkutellakseen uutta työvoimaa sekä varmistaakseen, että nykyinen henkilöstö on sitoutunut yrityksen kulttuuriin ja strategiaan (Backhaus & Tikoo, 2004).

Työnantajabrändin menestyksellä on kaksi ulottuvuutta: vetovoimaisuus ja tarkkuus (Moroko & Uncles, 2008). Vetovoimaisuutta lisäävät esimerkiksi hyödyt, joita potentiaaliset työntekijät kuvittelevat saavuttavansa työskennellessään jollekin tietylle organisaatiolle (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Tarkkuus puolestaan liittyy esimerkiksi siihen, onko potentiaalisen työntekijän mahdollista muodostaa organisaatiosta sellainen käsitys, jossa mielleyhtymät ja arvot vastaavat organisaation todellista työntekijäkokemusta, eli onko realistisen psykologisen sopimuksen muodostaminen mahdollista (Moroko & Uncles, 2008). Psykologinen sopimus tarkoittaa subjektiivista uskomusta siitä, että kahden osapuolen, esimerkiksi työnantajan ja työntekijän välille on muodostunut sopimus (Rousseau, 1989). Näin ollen työnantajabrändin vetovoimaisuutta ja tarkkuutta voidaan reflektoida työnantajabrändihyötyihin ja psykologiseen sopimukseen liittyvien teorioiden kautta.

1.1 Perustelut aihevalinnalle ja tutkimusaukko

Työnantajabrändäys on paljon tutkittu ilmiö, joka on normalisoitunut myös liikkeenjohdollisessa kontekstissa. Hakusanapari ”employer branding” tuottaa peräti 14,9 miljoonaa tulosta Googlen hakukoneella. Suomenkielinen haku ”työnantajabrändi” tuottaa noin 12 200 tulosta. ”Työnantajabrändäys” ja ”työnantajabrändääminen” tuottavat yhteensä lähes 2800 tulosta. Työnantajabrändiin liittyviä palveluja kuuluu nykyisin useiden markkinointi- ja viestintätoimistojen, kuten Ellun Kanojen, Hasan Commsin, Kreabin ja Tekirin, tarjoomaan.

Työnantajabrändäyksellä on olemassa olevassa kirjallisuudessa vahvat yhteydet sisäiseen markkinointiin (esim. Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Miles & Mangold, 2004). Työnantajabrändäys sisäisen markkinoinnin näkökulmasta on ymmärretty tutkimuksessa myös sen kautta, kuinka työntekijöiden välittämä organisaatiomielikuva vaikuttaa asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin (esim. Miles & Mangold, 2004). Olemassa olevan työnantajabrändäyskirjallisuuden keskiössä onkin jo ollut esimerkiksi palvelubrändien tai muuten asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö (esim. Foster, Punjaisri & Cheng, 2010; Mosley, 2007). Työntekijät on siis nähty kirjallisuudessa keskeisinä työnantajabrändimerkitysten tuottajina.

Työnantajabrändäyksen vahvat yhteydet sisäiseen markkinointiin ovat tuottaneet runsaasti kirjallisuutta työntekijöiden sitouttamisen ja strategisen työnantajabrändityön näkökulmasta, mutta taktiset, rekrytointiviestinnälliset näkökulmat ovat myös olleet kiinnostuksen kohteena tutkimuksessa. Olemassa oleva kirjallisuus käsittelee työnantajabrändiviestintää esimerkiksi työpaikkailmoitusten ja työpaikkamainonnan näkökulmasta (esim. Puncheva-Michelotti, Hudson & Jin, 2018; Elving, Westhoff, Meeusen & Schoonderbeek, 2013).

Aiempi tutkimus on tunnistanut hyötyjä, joita potentiaaliset työntekijät toivovat tai olettavat saavuttavansa työsuhteessa (esim. Ambler & Barrow; Backhaus & Tikoo, 2004), sekä erityisesti organisaation vetovoimaisuutta lisääviä tekijöitä (esim. Berthon, Ewing & Hah, 2005; Chhabra & Sharma, 2014; Elving ym., 2013; Sivertzen, Nilsen ja Olafsen, 2013; Sommer, Heidenreich & Handrich, 2016). Tutkimuksessa on kiinnitetty jonkin verran huomiota myös työnantajabrändiviestinnän oikeellisuuteen ja

tarkkuuteen, erityisesti työnantajan ja työntekijän välisen psykologisen sopimuksen näkökulmasta (esim. Backhaus & Tikoo, 2004; Chhabra & Sharma, 2014; Miles & Mangold, 2004; Rousseau, 1989). Miles ja Mangold (2004) rakentavat yhteyttä työnantajabrändiviestinnän ja psykologisen sopimuksen välille. Sen sijaan työnantajan vetovoimaisuustekijät ulkoisessa viestinnässä eivät heidän tutkimuksessaan korostu.

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteeksi on noussut työnantajabrändin ulkoisen markkinoinnin viestinnällinen näkökulma sekä erityisesti yritysten ura- ja rekrytointisivustoilla julkaistut työntekijätarinat. Valinnalle on noussut perusteluja olemassa olevasta kirjallisuudesta. Jonkin verran on tehty jo tutkimusta siitä, millainen rooli työntekijöillä on brändimerkitysten tuottajina potentiaalisten työntekijöiden ja työnhakijoiden silmissä, esimerkiksi työntekijätarinoiden kautta. Esimerkiksi Van Hoya ja Lievensin (2007) tutkimuksessa potentiaaliset työntekijät pitivät työnantajaa vetovoimaisempana, kun heille tarjottiin tietoa yksittäisistä työntekijöistä organisaation sijaan. Toisin sanoen työntekijätarinat, joiden keskiössä on työntekijä yksilönä, ovat vetovoimaisempia kuin organisaatiota koskevat tarinat. Walkerin, Feildin, Gilesin, Armenakis ja Bernerthin (2009) tutkimuksen osallistujat taas pitivät organisaatiota vetovoimaisempana ja organisaation tarjoamaa tietoa luotettavana, kun organisaation rekrytointisivustot sisälsivät työntekijätarinoita. Nämä tutkimukset eivät kuitenkaan ota kantaa työntekijätarinoiden sisältöön.

Vaikka psykologisesta sopimuksesta sekä työnantajan vetovoimaisuudesta on tehty jo runsaasti tutkimusta, olemassa olevassa kirjallisuudessa näyttäisi olevan aukko tutkimukselle, joka yhdistelisi näitä keskusteluja. Aiempi tutkimus ei myöskään ole ottanut kantaa työntekijätarinoiden sisältöön. Tämä tutkimus täyttää tutkimusaukon tuottamalla integroimalla kaksi eri keskustelua uudessa kontekstissa, ja kuvaa siten työntekijätarinoiden sisältöä psykologisen sopimuksen ja työnantajan vetovoimaisuuden näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa työnantajabrändiä tutkitaan edellä määritellyistä lähtökohdista IT-alan kontekstissa. IT-alan konteksti on kiinnostava, koska Suomessa rekrytointipaineita ja työvoimapulaa koetaan erityisesti ohjelmistoalalla (kts. esim. Duunitori, 2018; Lajunen, 2018, Etelä-Saimaa; Kähkönen, 2017, Tivi; Mäntylä, 2017, Yle), ja IT-alan osaajapula herättää runsaasti julkista keskustelua. Lisäksi viime

vuosina on perustettu yrityksiä, jotka pyrkivät vastaamaan erityisesti IT-alan rekrytointihaasteisiin. Näitä ovat esimerkiksi vuonna 2018 perustetut Finders Seekers ja Notarec Oy. Lisäksi työnantajan vetovoimaisuus on erityisen tärkeä käsite tietointensiivisissä konteksteissa, missä taidoiltaan ja tiedoiltaan ylivoimaisten työntekijöiden houkuttelu on pääasiallinen kilpailuedun lähde (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Tässä tutkimuksessa IT-alan yrityksiksi on luettu esimerkiksi ohjelmointi- ja ohjelmistoalan, pelialan sekä tietoliikenteen yrityksiä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tutkimus pyrkii luomaan empiirisesti perustellun viitekehyksen siitä, miten psykologinen sopimus ja työnantajan vetovoimaisuustekijät näyttäytyvät IT-alan yritysten verkkosivuilla julkaistuissa työntekijätarinoissa. Viitekehys lisää ymmärrystä vetovoimaisuustekijöiden ja psykologisen sopimuksen roolista työnantajabrändiviestinnässä, erityisesti työntekijätarinoiden sisällön näkökulmasta. Lisäksi tutkimus tarjoaa perusteltuja ideoita jatkotutkimukselle.

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta tavoitteena on tarjota yrityksille kehitysideoita työnantajabrändiviestinnän suunnitteluun ja kehittämiseen. Erityisesti tutkimus pyrkii tarjoamaan yrityksille sellaisia liikkeenjohdollisia kehitysideoita, joiden avulla yritykset voivat kehittää ja tehostaa ulkoista työnantajabrändiviestintää nopeasti ja edullisesti, tarjoten näin tukea myös yrityksille, jotka ottavat vielä ensiaskeliaan työnantajabrändäyksen parissa. Mahdollisten uudistusten kynnys on näin ollen matala ja tutkimuksen avulla tarjotaan nopeita, helposti lähestyttäviä viestintäratkaisuja, kun rekrytointipaine yrityksissä on kova ja resursseja on saatavilla rajallisesti.

Tavoitteen perusteella tutkimuskysymykseksi muodostuu:

Millaista IT-alan yritysten verkkosivuilla julkaistujen työntekijätarinoiden sisältö on?

Kuten aiemmin mainittiin, organisaation rekrytointisivustoilla julkaistut työntekijätarinat lisäävät vetovoimaisuuden (Van Hove & Lievens, 2007) lisäksi myös organisaation tarjoaman tiedon luotettavuutta (Walker ym., 2009), ja työnantajan vetovoimaisuus on erityisen tärkeä käsite tietointensiivisissä konteksteissa, missä

taidoiltaan ja tiedoiltaan ylivoimaisten työntekijöiden houkuttelu on pääasiallinen kilpailuedun lähde (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Tämän vuoksi työntekijätarinat ja IT-ala ovat kiinnostava konteksti tälle tutkimukselle. Lisäksi työntekijätarinat edustavat yrityksen virallista viestintää. Viralliset viestintäkanavat ovat tehokkaita työnantajabrändäyksessä, sillä yritys voi pitkälti hallinnoida niitä ja niiden sisältöä (Miles & Mangold, 2004), joten valittu konteksti tukee tutkimuksen liikkeenjohdollisia tavoitteita.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda empiirisesti perusteltu viitekehys siitä, kuinka psykologinen sopimus ja työnantajan vetovoimaisuus näyttäytyvät työntekijätarinoissa. Työnantajabrändin menestyksen kahta ulottuvuutta, vetovoimaisuutta ja tarkkuutta (Moroko & Uncles, 2008), on mahdollista reflektoida näiden teorioiden kautta. Työnantajabrändin tarkkuutta reflektoidaan psykologisen sopimuksen teorian kautta. Vetovoimaisuutta sen sijaan tutkitaan työnantajan vetovoimaisuustekijöiden tai työnantajan tarjoamien brändihyötyjen kautta, tiedostaen kuitenkin, että myös vetovoimaisuudella on yhteys psykologiseen sopimukseen siten, että työsuhteen odotetut hyödyt vaikuttavat siihen, millaisen psykologisen sopimuksen hakija muodostaa.

Tämän perusteella määritellään vielä kaksi alatutkimuskysymystä, jotka tarkentavat edellä määriteltyä tutkimuskysymystä:

- 1. Miten psykologinen sopimus näyttäytyy IT-alan yritysten verkkosivuilla julkaistuissa työntekijätarinoissa?*
- 2. Miten työnantajan vetovoimaisuustekijät näyttäytyvät IT-alan yritysten verkkosivuilla julkaistuissa työntekijätarinoissa?*

1.3 Tutkimusmetodologia

Tutkimusprosessi alkoi työnantajabrändäystä käsittelevään kirjallisuuteen tutustumisella. Koska psykologista sopimusta ja työnantajan vetovoimaisuutta yhdistelevää käsitteellistä viitekehystä ei ollut vielä olemassa, se luotiin integroimalla. Integrointi sovittaa yhteen olemassa olevaa kirjallisuutta ja tuottaa siitä synteesiä,

minkä lopputuloksena aiemmin erillisiksi ymmärretyistä ilmiöistä syntyy uudenlaista, kokonaisvaltaista ymmärrystä (MacInnis, 2011).

Koska aihetta on empiirisesti tutkittu vähän ja tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena työntekijätarinat, on empiirinen analyysi päätetty toteuttaa dokumenttianalyysinä. Dokumenttianalyysi voi olla kvantitatiivista sisällönerittelyä tai kvalitatiivista sisällönanalyysiä. Koska tutkimuskysymys on ”Millaista IT-alan yritysten verkkosivuilla julkaistujen työntekijätarinoiden sisältö on?”, auttaa kvalitatiivinen sisällönanalyysi vastaamaan tähän kysymykseen kvantitatiivista sisällönerittelyä paremmin. Aineiston analyysi toteutetaan teoriaohjaavana eli teoriasidonnaisena sisällönanalyysinä. Analyysin päättelyn logiikka on abduktiivinen, mikä Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 110) mukaan tarkoittaa sitä, että tutkijan ajatusprosessissa vaihtelee aineistolähtöisyys ja olemassa olevat mallit, joita pyritään yhdistelemään toisiinsa. Tässä tutkimuksessa valitun tutkimusmenetelmän edut näyttäytyvät siten, että empiirinen analyysi täydentää teoreettiseen viitekehukseen perustuvaa ymmärrystä eli luo mahdollisuuden sille, että aineistosta nousee sellaisia havaintoja, jotka täydentävät teoreettista viitekehystä. Lisäksi empiirinen analyysi auttaa tunnistamaan teoreettisesta viitekehuksesta poikkeavia asioita ja tarjoaa siten suuntaviivoja tai johtolankoja jatkotutkimukselle.

Dokumenttien valinta tehtiin kotimaisista IT-alan yrityksistä, jotka ovat sijoittuneet huippusijoille Universumin opiskelijatutkimuksessa sekä ammattilaistutkimuksessa (2019), jotka mittaavat vastaajien käsityksiä eri työnantajista ja listaavat tämän perusteella eri toimialojen kiinnostavimmat työnantajat. Tässä tutkimuksessa IT-alan yrityksiksi on luettu esimerkiksi ohjelmisto-, peli- ja tietoliikennealan yrityksiä. Valitut dokumentit ovat valittujen yritysten nettisivuilla julkaistuja työntekijätarinoita, eli esimerkiksi ura- ja rekrytointisivuilla julkaistuja tarinoita, joissa yrityksen työntekijät kertovat työstään tai työntekijäkokemuksestaan kyseisessä yrityksessä. Dokumentit on julkaistu yritysten nettisivuilla markkinointiviestinnällisessä tarkoituksessa, joten ne ovat sekundääristä aineistoa. Markkinointiviestinnällisen tarkoituksensa vuoksi tällaisen dokumenttityypin analysointi on kuitenkin omiaan vastaamaan tutkimuksen tavoitteisiin sekä tutkimuskysymyksiin ja tarjoamaan liikkeenjohdollisia kehitysideoita yrityksille työnantajabrändiviestinnän kehittämiseksi. Kaiken kaikkiaan dokumentteja kerättiin 45 kappaletta seitsemästä eri

yrytyksestä. Vaikka kvalitatiivinen tutkimus ei tyypillisesi vaadi suuria aineistomääriä, on aineiston suurella koolla pyritty parantamaan tutkimuksen varmuutta.

Empiirinen analyysi alkoi aineistoon tutustumisella, kiinnostavien teemojen tunnistamisella ja pelkistettyjen ilmausten merkitsemisellä sekä kokoamisella. Tämän jälkeen palattiin kirjallisuuden pariin ja teoreettista viitekehystä täydennettiin uusien havaintojen myötä. Teoreettisen viitekehyksen avulla yhtenäistettiin pelkistettyjen ilmausten nimiöintiä, jotta kategorioiden muodostaminen olisi mahdollista. Kun kategorioiden välillä tunnistettiin samankaltaisuuksia, muodostettiin niistä yläluokkia, jotka lopulta kytkettiin käsitteelliseen kokonaisuuteen.

Sisällönanalyysin myötä muodostuneet yläluokat kertovat, kuinka psykologinen sopimus ja työnantajan vetovoimaisuus näyttäytyvät aineistossa. Alaluokat puolestaan kertovat, millaisten ilmausten kautta nämä teemat ilmenevät. Kvalitatiivisen sisällönanalyysin lisäksi analyysiin liittyi myös määrällinen ulottuvuus, sillä havaintojen kvantitatiivinen havainnollistaminen auttaa hahmottamaan eri havaintojen suhteellista merkitystä aineistossa.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Työnantajabrändi = työnantajaan liittyvä ja työsuhteessa tarjottava kokoelma toiminallisia, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä (Ambler & Barrow, 1996).

Työnantajabrändäys = prosessi, joka rakentaa tunnistettavaa, ainutlaatuista ja kilpailijoista erilaistunutta työnantajaidentiteettiä (Backhaus & Tikoo, 2004).

Psykologinen sopimus = yksilöllinen uskomus, joka liittyy molemminpuoliseen sopimukseen tai yhteisymmärrykseen kahden osapuolen, esimerkiksi työntekijän ja työnantajan välillä (Rousseau, 1989).

Työnantajan vetovoimaisuus = työnhakijoiden visioimat hyödyt, jotka he uskovat saavuttavansa työskennellessään jollekin tietylle organisaatiolle (Berthon, Ewing & Hah, 2005).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Johdantoluvun jälkeen esitellään tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat työnantajabrändäystä, työntekijätarinoita, psykologista sopimusta ja työnantajan vetovoimaisuutta käsittelevän kirjallisuuden avulla. Nämä käsitteelliset luvut täsmentävät, kuinka ilmiötä on tutkittu aiemmin ja millaisin tuloksin. Käsitteellinen osio on jaettu kahteen päälukuun. Luvussa kaksi esitellään työnantajabrändäystä ja työntekijätarinoita käsittelevää kirjallisuutta, joka tarjoaa teoreettisen lähtökohdan tutkimukselle. Luvussa kolme puolestaan käsitellään psykologiseen sopimukseen ja työnantajan vetovoimaisuuteen liittyviä keskusteluja, joista muodostetaan integroimalla tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Luku neljä käsittelee tutkimusmetodologiaa. Luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmä perusteluineen, aineiston valinnan vaiheet ja empiirisen analyysin eteneminen. Luvussa viisi puolestaan esitellään empiirisen analyysin tulokset. Ensiksi käsitellään koko aineistoa koskevat tulokset, eli empiriasta nousevat, työntekijätarinoiden sisältöä kuvaavat teemat, ja lopuksi yrityskohtaiset tulokset.

Luvussa kuusi esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Teoreettiset johtopäätökset esittävät tutkimuksen teoreettisen kontribuution ja vastaavat tutkimuskysymyksiin. Liikkeenjohdolliset johtopäätökset tarjoavat yleisiä sekä yrityskohtaisia kehitysideoita organisaatioille. Lopuksi käsitellään vielä tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimusideoita ja arvioidaan tutkimusprosessin laatua.

2 TYÖNTEKIJÄTARINAT TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSESSÄ

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tärkeitä yläkäsitteitä, työnantajabrändäystä ja työntekijätarinoita. Ensimmäisessä alaluvussa määritellään ja esitellään työnantajabrändin ja työnantajabrändäyksen käsitteet sekä niiden teoreettiset juuret. Toisessa alaluvussa käsitellään erilaisia hyötyjä, joita työnantajabrändi ja työnantajabrändäys voivat tarjota yrityksille ja työntekijöille. Kolmannessa alaluvussa keskustellaan työntekijätarinoista ja niiden roolista osana työnantajabrändin ulkoista markkinointia ja työnantajabrändiviestintää.

2.1 Työnantajabrändäyksen määritelmä ja teoreettiset juuret

Työnantajabrändi on pitkälti Amblerin ja Barrow'n käsitteellistämä ilmiö, ja olemassa oleva työnantajabrändäystä koskeva kirjallisuus perustuu vahvasti heidän tutkimukseensa. Ambler ja Barrow (1996) määrittävät työnantajabrändin työnantajaan liittyväksi ja työsuhteessa tarjottavaksi kokoelmaksi toiminallisia, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä. Myöhemmin tutkijat ovat esittäneet erilaisia määritelmiä työnantajabrändäykselle. Backhaus ja Tikoo (2004) määrittelevät työnantajabrändäyksen prosessiksi, joka rakentaa tunnistettavaa, ainutlaatuista ja kilpailijoista erilaistunutta työnantajaidentiteettiä. Backhausin ja Tikoon mukaan työnantajabrändilupauksen markkinointi on keskeinen osa tätä prosessia. Edwardsin (2010) mukaan työnantajabrändäys tarkoittaa toimintaa, jossa markkinoinnin käytäntöjä ja ”brändäyksen tiedettä” sovelletaan HR-toimintaan, ja jonka kohdeyleisönä ovat nykyiset sekä tulevat työntekijät. Sivertzen, Nilsen ja Olafsen (2013) kertovat muodostaneensa oman määritelmänsä työnantajabrändäykselle yhdistelemällä Amblerin ja Barrow'n, Backhausin ja Tikoon sekä Edwardsin määritelmiä: työnantajabrändäys on prosessi, joka rakentaa työnantajaidentiteettiä nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden silmissä, jotta organisaatio voisi erilaistaa itsensä kilpailijoista.

Morokon ja Unclesin (2008) mukaan työnantajabrändäyksen teoria perustuu kuluttajabrändäykseen ja yritysbrändäykseen, mutta toisin kuin viimeksi mainituissa, työnantajabrändäyksen kohdemarkkina on nykyiset sekä potentiaaliset työntekijät. Lisäksi siinä missä brändi voi olla kuluttajan näkökulmasta laadun tae, työnhakija ei

voi testata brändiominaisuuksia ennen kuin hän on työsuhteessa yritykseen, vaikka työnantajasta on saatavilla runsaasti tietoa esimerkiksi suositusten, kuulopuheen, kilpailujen, blogien, listauksien, esitteiden, nettisivujen ja uramestajien kautta, ja sen vuoksi työsuhteeseen liittyvät riskit koetaan suuremmiksi. (Moroko & Uncles, 2008.)

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu työnantajabrändäyksen käsitteiden ja ilmiöön liittyvien oletusten osalta vahvasti juuri Backhausin ja Tikoon (2004) sekä Morokon ja Unclesin (2008) tutkimuksiin. Backhausia ja Tikoota lainataan aihepiiriä käsittelevässä kirjallisuudessa usein, ja heidän viitekehyksensä, joka on muodostettu liikkeenjohdollisen tarpeen pohjalta ja perustuu työnantajabrändäystä sekä urakehityksen johtamista koskevan kirjallisuuden keskusteluun, on selkeä ja helposti lähestyttävä. Morokon ja Unclesin tutkimus, joka toteutettiin sisäisen markkinoinnin, henkilöstöhallinnon, viestinnän, brändäyksen ja rekrytoinnin alalla toimivien henkilöiden syvähaastatteluina, on julkaistu Palgrave MacMillianin Brand Management -julkaisussa. Julkaisuforumin (2018) mukaan Palgrave MacMillian on erittäin korkeatasoinen ja vaikuttava kirjakustantaja. Morokon ja Unclesin tutkimus toimii teoreettisena lähtökohtana tässä tutkimuksessa tärkeässä roolissa oleville työnantajabrändin menestyksen ulottuvuuksille, vetovoimaisuudelle ja tarkkuudelle.

2.2 Työnantajabrändihyödyt yrityksille ja työntekijöille

Yrityksillä on lukuisia syitä pyrkiä vahvistamaan työnantajabrändiään. Onnistuneiden työnantajabrändäystoimenpiteiden seurauksia ovat nimittäin muun muassa vähentynyt henkilöstön vaihtuvuus, työntekijöiden parantunut tyytyväisyys ja tehokkuus, palvelun laadun paraneminen sekä asiakassuhteiden säilyminen (Miles & Mangold, 2004). Työntekijäbrändäyksen käytäntö perustuu oletukselle, että inhimillinen pääoma tuottaa yritykselle arvoa, ja että investoinnit inhimilliseen pääomaan parantavat yrityksen tehokkuutta (Backhaus & Tikoo, 2004). Myös rahoitusmarkkinat ovat alkaneet enenevässä määrin tunnustaa inhimillistä pääomaa, eli työntekijöiden osaamista, kokemusta ja tietoa, yrityksen ja sen osakkeenomistajien arvon lähteeksi (Moroko & Uncles, 2008).

Työnantajabrändäyksestä on tullut erittäin tärkeä työkalu rekrytoiville yrityksille, sillä osaavan työvoiman rajallinen saatavuus voi johtaa siihen, että yritykset kilpailevat parhaista työntekijöistä samaan tapaan kuin asiakkaista (Chhabra & Sharma, 2014; Berthon, Ewing & Hah, 2005). Osaajien tunnistaminen ja houkutteleva yritys on haastavaa nykypäivän teknologiavetoisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä, ja samaan aikaan yritysten kyky selvitä ja menestyä on riippuvainen osaavasta henkilökunnasta, joka kykenee vastaamaan yrityksen kohtaamiin haasteisiin (Chhabra & Sharma, 2014).

Myös työntekijät voivat saavuttaa erilaisia hyötyjä työnantajabrändin kautta. Ambler ja Barrow (1996) määrittelevät työntekijöiden saamat työnantajabrändihyödyt samaan tapaan kuin asiakkaiden saamat kuluttajabrändihyödyt. Toiminnallisia hyötyjä ovat tutkijoiden mukaan esimerkiksi kehittävät ja hyödylliset aktiviteetit. Taloudellisia hyötyjä ovat aineelliset ja rahalliset palkkiot. Psykologisia hyötyjä ovat esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunne, suunnannäyttäminen ja tarkoitus tai päämäärä. (Ambler & Barrow, 1996.)

Backhaus ja Tikoo (2004) puolestaan tekevät jaon ainoastaan toiminnallisiin ja symbolisiin hyötyihin. Työnantajabrändin toiminnallisia hyötyjä ovat heidän mukaansa esimerkiksi palkka, työsuhde-edut sekä lomat. Symboliset hyödyt liittyvät esimerkiksi työnantajan maineikkauteen tai arvovaltaisuuteen, sekä sosiaalisen hyväksynnän tunteeseen, joka potentiaalisten hakijoiden mielessä liittyy työnantajan palveluksessa olemiseen. Työnantajabrändin symboliset ominaisuudet voivat liittyä esimerkiksi innovatiivisuuteen tai arvovaltaisuuteen tai yleisesti ominaisuuksiin, joita potentiaaliset hakijat pitävät kiinnostavina tai houkuttelevina. Symbolisten ominaisuuksien merkitys korostuu silloin, kun erot toiminnallisissa ominaisuuksissa brändien välillä ovat vähäisiä (Backhaus & Tikoo, 2004.)

2.3 Työntekijätarinoiden rooli työnantajabrändäyksessä

Elvingin ym. (2013) mukaan organisaatiot käyttävät monenlaisia viestintäkeinoja vaikuttaakseen työntekijöiden ja -hakijoiden käsityksiin itsestään. Näistä keinoista rekrytointiviestintä on erityisen tärkeä. Parhaiden osaajien houkuttelemiseksi on

elintärkeää, että organisaatiot panostavat hyvän rekrytointiviestintästrategian laatimiseen. (Elving ym., 2013.)

Milesin ja Mangoldin (2004) mukaan viralliset viestintäkanavat ovat tehokkaita työnantajabrändäyksessä, sillä yritys voi pitkälti hallinnoida niitä ja niiden sisältöä, ja koska viralliset HR- ja PR-kanavat voivat auttaa työntekijöitä muodostamaan tunnesiteen työnantajabrändiin ja organisaatioon. Chhabran ja Sharman (2014) mukaan yrityksen omia sivustoja tulisi kehittää ja vahvistaa työnantajabrändäyksen näkökulmasta, jotta osaavat työnhakijat vierailisivat niillä arvioidakseen yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia samaan tapaan kuin yritys arvioi potentiaalisia työnhakijoitaan. Jos työnantaja-arvolupauksia ei viestitä oikealla tavalla oikealle yleisölle, viestintään uhratut ajalliset ja rahalliset resurssit eivät tuota toivotunlaisia tuloksia. (Chhabra & Sharma, 2014.)

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteeksi on noussut työnantajabrändin ulkoisen markkinoinnin viestinnällinen näkökulma sekä erityisesti yritysten ura- ja rekrytointisivustoilla julkaistut työntekijätarinat. Valinnalle on noussut perusteluja olemassa olevasta kirjallisuudesta. Esimerkiksi Van Hoyen ja Lievensin (2007) tutkimuksessa potentiaaliset työntekijät pitivät työnantajaa vetovoimaisempana, kun heille tarjottiin tietoa yksittäisistä työntekijöistä organisaation sijaan. Toisin sanoen työntekijätarinat, joiden keskiössä on työntekijä yksilönä, ovat vetovoimaisempia kuin organisaatiota koskevat tarinat. Walkerin ym. (2009) tutkimuksen osallistujat taas pitivät organisaatiota vetovoimaisempana ja organisaation tarjoamaa tietoa luotettavana, kun organisaation rekrytointisivustot sisälsivät työntekijätarinoita. Työntekijätarinoilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yritysten nettisivuilla julkaistuja tarinoita, joissa yrityksen työntekijät kertovat esimerkiksi työstään, urastaan ja työsuuhdekokemuksestaan. Työntekijätarinat ovat työnantajabrändäyksen kontekstissa toteutettua markkinointiviestintää.

Työntekijätarinoiden ja työnantajabrändiviestinnän teoreettiset juuret ovat työnantajabrändin ulkoisessa markkinoinnissa. Työnantajabrändin ulkoinen markkinointi vakiinnuttaa yrityksen työnantajaksi, jonka hakijat mielellään valitsevat, minkä ansiosta yritys houkuttelee parhaimpia mahdollisia työntekijöitä (Backhaus & Tikoo, 2004). Potentiaaliset työntekijät hakevat töitä yrityksestä sitä

todennäköisemmin, mitä parempi maine yrityksellä on. (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013; Edwards, 2010). Chhabran ja Sharman (2014) haastattelututkimuksen mukaan vahva brändi-imago korreloi voimakkaasti ja positiivisesti sen kanssa, millä todennäköisyydellä opiskelijat hakisivat töitä organisaatiosta.

Työntekijätarinoilla on teoreettisia kytkentöjä myös brändin demokratisointia käsittelevään kirjallisuuteen. Työntekijätarinoiden tapauksessa ensisijainen brändimerkitysten tuottaja ei ole yritys itse vaan sen nykyiset työntekijät. Tuten (2008, s. 4) puhuu brändin demokratisoinnista kuluttajien näkökulmasta, ja hänen mukaansa brändin demokratisointi tarkoittaa kuluttajien kutsumista osallistumaan brändimerkityksen luomiseen ja kokemiseen. Työntekijätarinoiden kontekstissa yrityksen nykyiset työntekijät ovat valtaistuneet työnantajabrändimerkitysten tuottajiksi eli työnantajabrändi on demokratisoitunut.

Turban (2001) tutki rekrytointiaktiviteettien, organisaation ominaisuuksien, yrityksen tunnettuuden ja sosiaalisen kontekstin yhteyttä työnantajan vetovoimaisuuteen kyselytutkimuksella, joka suunnattiin potentiaalisille työntekijöille yhdeksässä yliopistossa ja yliopiston henkilökunnalle kahdeksassa yliopistossa. Tutkimus julkaistiin korkeatasoisessa Journal of Vocational Behavior -julkaisussa, joka Julkaisufoorumin (2018) mukaan julkaisee tutkimusta liiketaloustieteen ja psykologian alalta. Tutkimuksen mukaan rekrytointiaktiviteetit vaikuttavat yrityksen vetovoimaisuuteen, sillä ne vaikuttavat käsityksiin organisaation ominaisuuksista. Turban suosittelee, että yritykset tarkkailisivat, millaista tietoa potentiaalisille hakijoille tarjotaan näiden aktiviteettien kautta. (Turban, 2001.) Työntekijätarinat voivat olla hyvä tapa tarjota potentiaalisille työntekijöille tietoa, joka auttaa muodostamaan käsityksiä organisaation ominaisuuksista ja vaikuttaa siten potentiaalisten työntekijöiden käsitykseen työnantajan vetovoimaisuudesta.

Työntekijätarinat ovat myös omiaan tarjoamaan sellaista tietoa, joka parantaa potentiaalisten työntekijöiden työsuhteodotusten tarkkuutta. Milesin ja Mangoldin (2004) mukaan organisaation nykyiset työntekijät voivat vastata potentiaalisten työntekijöiden tiedonhankinnan tarpeeseen monesta eri näkökulmasta työntekijätarinoiden avulla, sillä työntekijätarinat voivat sisältää lisätietoa esimerkiksi työntekijän koulutustaustasta, aiemmista työpaikoista ja urapolusta sekä hänen

nykyisestä työnkuvastaan. Lisäksi työnantaja voi olla haluton antamaan viestinnällään lupauksia, joita se ei kykene lunastamaan, sillä se voisi johtaa työntekijän odotusten ja siten hänen muodostamansa psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen (Miles & Mangold, 2004).

Näin ollen työntekijätarinoiden avulla voi pyrkiä vaikuttamaan potentiaalisten työntekijöiden odotusten muodostumiseen, niin vetovoimaisuuden kuin tarkkuudenkin näkökulmasta. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin psykologisen sopimuksen ja työnantajan vetovoimaisuuden roolia työnantajabrändäyksessä.

3 PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN JA TYÖNANTAJAN VETOVOIMAISUUDEN ROOLI TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSESSÄ

Tässä luvussa esitellään ja määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet, psykologinen sopimus ja työnantajan vetovoimaisuus. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään psykologista sopimusta, joka taustoittaa tutkimusta työnantajabrändiviestinnän tarkkuuden ja potentiaalisen työntekijän odotusten muodostumisen näkökulmasta. Samalla keskustellaan keinoista, joilla työnantajaorganisaatio voi pyrkiä vaikuttamaan siihen, millaisen psykologisen sopimuksen potentiaalinen työntekijä muodostaa. Toisessa alaluvussa käsitellään työnantajan vetovoimaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Potentiaalisten työntekijöiden tärkeinä pitämistä arvoista ja ominaisuuksista voi olla epärealistista koostaa kaiken kattavaa, objektiivista listaa, sillä työntekijöiden tärkeänä pitämässä asioissa voi olla esimerkiksi sukupolvien välisiä (Chhabra & Sharma, 2014) tai kulttuurienvälisiä eroja (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Sen vuoksi työnantajan vetovoimaisuuden näkökulmasta käsitellään sellaisia työnantajabrändiä hyödyttäviä, jotka esiintyvät kirjallisuudessa usein. Lopuksi näistä keskusteluista muodostetaan integroimalla tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

3.1 Psykologinen sopimus

Psykologinen sopimus on ensimmäinen niistä keskeisistä käsitteistä, joiden kautta työntekijätarinoiden sisältöä pyritään tässä tutkimuksessa ymmärtämään ja kuvailemaan. Tässä tutkimuksessa psykologista sopimusta käsitellään pitkälti Rousseau'n (1989) käsitteellistämällä tavalla. Tutkimus on julkaistu monitieteellisessä *Employee Responsibilities and Rights Journal* -julkaisussa, joka yhdistelee etiikkaa, organisaatiokäyttäytymistä, juridiikkaa, taloustiedettä, sosiologiaa, sosiaalipsykologiaa, teollisuus- ja työsuhtetutkimusta, hallinto- ja organisaatiotieteitä ja filosofiaa lisätäkseen ymmärrystä työntekijöiden vastuista ja oikeuksista (Springer, 2020). Rousseau'n määritelmää täydennetään psykologista sopimusta koskevilla havainnoilla uudemmassa kirjallisuudesta. Uudempi kirjallisuus käsittelee erityisesti keinoja, joilla organisaatio voi pyrkiä vaikuttamaan siihen, millaisen psykologisen sopimuksen potentiaalinen työntekijä muodostaa.

Rousseau (1989) mukaan psykologisella sopimuksella tarkoitetaan yksilöllisiä uskomuksia, jotka liittyvät molemminpuoliseen sopimukseen tai yhteisymmärrykseen kahden osapuolen, esimerkiksi työntekijän ja työnantajan välillä. Psykologisen sopimuksen ydinkysymys on uskomus, että osapuolten välillä on tehty lupaus, joka sitoo heitä jonkinlaisilla vastavuoroisilla velvoitteilla. Psykologinen sopimus syntyy, kun yksilö tulkitsee, että hänen panoksensa vaativat organisaatiolta vastavuoroisuutta. Psykologiset sopimukset ovat luonteeltaan yksipuolisia sekä hyvin subjektiivisia, eikä osapuolten välttämättä tarvitse löytää todellista yhteisymmärrystä eikä heillä välttämättä ole toisiaan kohtaan todellista velvoitetta. Organisaatiot voivat tarjota kontekstin psykologisen sopimuksen luomiselle, mutta niillä ei ole psykologista sopimusta jäsentensä kanssa. (Rousseau, 1989.)

Psykologisella sopimuksella on merkittävä rooli työntekijän ja työnantajan välisessä suhteessa sekä organisaatiotutkimuksessa ja -teoriassa (Rousseau, 1989). Samoin se nähdään keskeisenä osana työnantajabrändin rakentamista (Miles & Mangold, 2004).

Rousseau (1989) teoreettinen viitekehys, joka kuvaa psykologisen sopimuksen muodostumista, liittyy erityisesti työntekijän asiakaspolkuun työnhakijasta sitoutuneeksi työntekijäksi: prosessissa vastavuoroiset odotukset sekä palkitsemisen ja työpanosten välinen johdonmukaisuus johtavat luottamukseen ja suhteen rakentumiseen sekä lopulta psykologisen sopimuksen muodostumiseen. Myös Milesin ja Mangoldin (2004) tutkimuksessa psykologinen sopimus korostuu työntekijän asiakaspolun näkökulmasta työsuhteen läpi: työntekijän muodostamat odotukset perustuvat viesteihin, joita he saavat organisaatiolta rekrytointiprosessin alkuvaiheilla, ja jotka he vievät ne mukanaan työsuhteen läpi. Näin ollen psykologisen sopimuksen käsite linkittää yhteen rekrytointia edeltävät vaiheet, eli esimerkiksi organisaation rekrytointitoimenpiteet ja -viestinnän, sekä lopulta sitoutumisen organisaatioon. Työnantajabrändiuskollisuus on seurausta siitä, että työntekijät siirtyvät työ sopimuksesta psykologisen sopimukseen, eli brändille uskolliset työntekijät pysyvät sitoutuneena yritykseen pitkiä aikoja myös sellaisissa olosuhteissa, jotka kehottavat tutkimaan muita työllisyysvaihtoehtoja (Chhabra & Sharma, 2014). Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ei kuitenkaan ole työnhakijan työntekijäkokemus kokonaisuudessaan, vaan se, miten psykologinen sopimus esitetään ulkoisessa

työnantajabrändiviestinnässä ja kuinka organisaatio voi viestinnällään pyrkiä sääntelemään psykologisen sopimuksen muodostumista.

Organisaatiot eroavat toisistaan siinä, mitä ne tarjoavat ja lupaavat työntekijöilleen (Rousseau, 1989). Edwardsin (2010) markkinoinnin, organisaatiokäyttäytymisen ja liikkeenjohdon kirjallisuutta käsittelevän kirjallisuuskatsauksen mukaan psykologisen sopimuksen viitekehys auttaa ymmärtämään, mistä organisaation työnantajabrändi muodostuu ja millaisia prosesseja menestyvän työnantajabrändin kehittämiseen liittyy. Edwards esittääkin, että organisaatioilla, jotka tarjoavat ainutlaatuisia ja houkuttelevia psykologisia sopimuksia, on erilaistunut työnantajabrändi. Milesin ja Mangoldin (2004) mukaan psykologinen sopimus on keskeinen osa työnantajabrändäyksen prosessia ja antaa suuntaviivoja brändi-imagolle sellaisena, kuin työntekijät sen ilmaisisivat.

Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan uudet työntekijät, jotka yritykseen on houkuteltu brändin ulkoisen markkinoinnin avulla, tuovat yritykseen omat oletuksensa työsuhteesta, mikä voi tukea yrityksen arvoja ja vahvistaa sitoutuneisuutta työnantajaan. Kun työnantajabrändiviesti sisältää riittävää ja oikeaa tietoa, se auttaa parantamaan uuden työntekijän muodostamien organisaatiokäsitysten tarkkuutta (Backhaus & Tikoo, 2004). Jos työntekijän mielleyhtymät ja arvot, jotka hän on mielessään liittänyt potentiaaliseen työsuhteeseen, eivät vastaakaan todellisuutta tai ovat sen kanssa ristiriidassa, potentiaalinen työntekijä muodostaa epärealistisen psykologisen sopimuksen, joka ei heijastele todellista työntekijäkokemusta (Moroko & Uncles, 2008).

Psykologisella sopimuksella on siis yhteys työntekijän sitoutuneisuuteen jo siinä vaiheessa, kun potentiaalisia työntekijöitä houkutellaan rekrytointiviestinnän avulla. Työnantajabrändin kautta määriteltynä sitoutuneisuus organisaatioon tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee kiintymystä organisaatioon sellaisessa muodossa, kuin se on esitetty työnantajabrändissä (Backhaus & Tikoo, 2004). Toisin sanoen rekrytointivaiheessa toteutetulla työnantajabrändiviestinnällä on lopulta yhteys rekrytoidun työntekijän sitoutuneisuuteen organisaatiossa. Jotta sitoutuminen lopulta tapahtuisi, edellyttää se psykologisen sopimuksen toteutumista rekrytoidun työntekijän odotusten mukaisesti. Seuraavaksi käsitellään keinoja, joiden avulla

työnantajaorganisaatio voi viestinnällään vaikuttaa psykologisen sopimuksen muodostamiseen.

Kuten edellisessä luvussa kerrottiin, työnantajasta on tyypillisesti saatavilla runsaasti tietoa esimerkiksi suositusten, kuulopuheen, kilpailujen, blogien, listauksien, esitteiden, nettisivujen ja uramessujen kautta, mutta työnhakija ei voi testata työnantajabrändiominaisuuksia ennen kuin hän on työsuhteessa yritykseen, jolloin työsuhteeseen liittyvät riskit koetaan suuremmiksi (Moroko & Uncles, 2008). Sen vuoksi on tärkeää, että työnantajaorganisaatio tarjoaa riittävästi kiinnostavaa ja relevanttia, potentiaalisille työntekijöille kohdennettua tietoa.

Organisaation arvoja ja toivotunlainen organisaatiomielikuva voidaan siirtää työntekijöille hallinnoimalla tehokkaasti työntekijöiden psykologista sopimusta (Miles & Mangold, 2004). Se, miten organisaation työnantajalupaus esitetään potentiaalisille työntekijöille, auttaa muodostamaan tulokkaiden odotuksia siitä, mitä organisaatio tarjoaa työntekijöilleen (Edwards, 2010). Kun työnantajabrändiviesti sisältää riittävää ja oikeaa tietoa, se auttaa parantamaan uuden työntekijän muodostamien organisaatiokäsitysten tarkkuutta (Backhaus & Tikoo, 2004). Fosterin, Punjaisrin ja Chengin (2010) yritysbrändäystä, sisäistä brändäystä ja työnantajanbrändäystä käsittelevän kirjallisuuskatsauksen ja sen pohjalta muodostetun viitekehyksen mukaan on ensiarvoisen tärkeää, että yritys antaa viestinnällään todellisuuteen perustuvaa tietoa yrityksen kulttuurista, identiteetistä, sekä arvoista, jotta realistisen psykologisen sopimuksen muodostaminen on mahdollista ja jotta se heijastelee uusien työntekijöiden työntekijäkokemusta. Näin ollen tiedon tarjoamisesta muodostuu tärkeä keino säännellä psykologisen sopimuksen muodostumista.

Milesin ja Mangoldin (2004) mukaan työnhakijat alkavat rekrytointivaiheessa hankkia tietoa organisaatiosta sekä heitä kiinnostavasta työnkuvasta esimerkiksi yrityksen nettisivuilta. Työhön liittyvistä vastuista hakija saa tietoa esimerkiksi aiemman kokemuksensa, koulutuksensa, tehtäväkohtaisen työnkuvauksen sekä yrityksen työntekijöiden kautta. Organisaation nykyiset työntekijät voivat vastata hakijoiden tiedonhankinnan tarpeeseen monesta eri näkökulmasta työntekijätarinoiden avulla. Organisaation julkaisemat työntekijätarinat voivat sisältää lisätietoa esimerkiksi työntekijän koulutustaustasta, aiemmista työpaikoista ja urapolusta sekä heidän

nykyisestä työnkuvastaan. Alustava tiedonhankinta auttaa hakijoita myös ymmärtämään organisaation päämääriä ja arvoja ja muodostamaan odotuksia siitä, millaista elämä kyseisen organisaation jäsenenä on. Rekrytointi- ja valintaprosessin edetessä hakijat voivat arvioida, vastaavatko organisaation arvot ja päämäärät hänen omiaan. Jos hakija päättää jatkaa eteenpäin prosessissa, muodostaa hän tiedonhankinnan pohjalta odotuksia työsuhdetta kohtaan. Odotukset muovautuvat edelleen sitä mukaa, kun hakija vastaanottaa uutta tietoa organisaatiosta. (Miles & Mangold, 2004.)

Koska potentiaaliset työntekijät eivät voi saada täydellistä informaatiota organisaatioista, he käyttävät työhön ja organisaatioon liittyviä ominaisuuksia muodostaakseen käsityksen siitä, millaista jonkin organisaation jäsenyys olisi (Elving ym., 2013). Täten esimerkiksi erilaiset hyödyt tai arvo, joita potentiaalinen työntekijä uskoo saavuttavansa työsuhteessa, kytkeytyvät hänen odotuksiinsa ja siten psykologiseen sopimukseen. Organisaation tarjoamia hyötyjä ja arvoa käsitellään lisää tutkimusraportin seuraavassa alaluvussa.

Potentiaalisten työntekijöiden odotusten sääntely ei ole pelkästään positiivisten ja todenmukaisten mielikuvien edistämistä, vaan myös negatiivisten ennakkokäsitysten hallintaa. Olemassa oleva tutkimus tarjoaa jonkin verran suuntaviivoja sille, kuinka hakijoiden negatiivisia ennakkokäsityksiä tai epävarmuutta voidaan tasapainottaa. Esimerkiksi Puncheva-Michelotti, Hudson ja Jin (2018) esittävät, että jos hakijoilla on huolia organisaation työilmapiiriin liittyen, yritys voi tasapainottaa heidän oletuksiaan tarjoamalla tietoa yhteiskuntasuhteistaan. Lisäksi informaatio siitä, että työntekijöitä osallistetaan vastuullisuushankkeisiin, voi vähentää työnhakijoiden oletuksia esimerkiksi viherpesusta ja siten lisätä heidän kiinnostustaan organisaatioon. Tällaisella informaatiolla viestitään myös, että yhteiskuntavastuuta arvostetaan organisaatiossa. Tämä puolestaan voi vaikuttaa siihen, kuinka yhteensopiviksi hakija kokee omat arvonsa sekä organisaation arvot. (Puncheva-Michelotti, Hudson & Jin, 2018.)

Työnantajaorganisaatio voi säännellä potentiaalisten työntekijöiden odotuksia ja psykologista sopimusta tarjoamalla tietoa myös asioista, jotka eivät välttämättä ole yksinomaan positiivisia. Ylenmääräinen positiivinen informaatio

rekrytointiviestinnässä voi antaa organisaatiosta epärehellisen vaikutelman, joten työnantajabrändiviesti on tärkeää rakentaa huolellisesti oikean ja tarkan tiedon pohjalta (Elving ym., 2013). Jos työnantajabrändiviesti on yksinomaan positiivinen ja jättää kaiken oikean mutta negatiivisen tiedon pois, yritys ei välttämättä kykene hyödyntämään kaikkia viestin positiivisia vaikutuksia (Backhaus & Tikoo, 2004).

Psykologiseen sopimukseen voi sisältyä myös odotuksia, joita työnantajalla on potentiaalisia rekryyttejä kohtaan (Edwards, 2010). Tällaisista odotuksista viestiminen auttaa potentiaalisia työntekijöitä muodostamaan realistisia odotuksia organisaatiossa työskentelystä.

3.2 Työnantajan vetovoimaisuus

Tässä luvussa käsitellään työnantajan vetovoimaisuutta. Työnantajan vetovoimaisuus on läheinen käsite työnantajabrändäykselle ja tarkoittaa työnhakijoiden visioimia hyötyjä, jotka he uskovat saavuttavansa työskennellessään jollekin tietylle organisaatiolle (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Työnantajabrändin vetovoimaisuutta tukee tietoisuus brändistä, eli kuinka hyvin se tunnetaan ja tunnistetaan, sen erilaistuneisuus sekä relevanssi, eli kuinka hyvin brändin arvolupaus saa aikaan vastakaikua (Moroko & Uncles, 2008). Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan potentiaaliset työntekijät heijastelevat työnantajabrändimielikuvaa omiin tarpeisiinsa, persoonaansa sekä arvoihinsa nähden. Työnantajabrändimielleyhtymät muovaavat hakijoiden työnantajamielikuvaa, joka vaikuttaa siihen, kuinka kiinnostavana potentiaaliset työntekijät pitävät yritystä. Potentiaaliset työntekijät samastuvat yritykseen sitä mukaa, kun he tunnistavat työnantajabrändin positiivisia piirteitä, ja pyrkivät todennäköisemmin organisaation jäseneksi parantaakseen minäkuvaansa. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

Yritysten tulisi paitsi aktiivisesti etsiä sopivia kandidaatteja, myös huolehtia siitä, että yritys vetää sopivia osaajia puoleensa (Chhabra & Sharma, 2014). Uusien osaajien houkuttelu on mahdollista silloin, kun organisaatio ymmärtää, millaiset tekijät lisäävät työnantajan vetovoimaisuutta. Työnantaja menestyy globaalissa kilpailussa parhaista osaajista ainoastaan silloin, kun organisaatio aktiivisesti pyrkii integroimaan nämä vetovoimaisuustekijät työnantajabrändiinsä. (Berthon, Ewing & Hah, 2005.) Koska

potentiaaliset työntekijät kehittävät brändimielikuvia myös sellaisten tietolähteiden avulla, jotka eivät ole työnantajan hallinnassa, on tärkeää, että työnantajabrändäystä toteutetaan proaktiivisesti tavalla, joka pyrkii tunnistamaan toivotunlaisia brändimielleyhtymiä ja kehittämään niitä edelleen (Backhaus & Tikoo, 2004).

Kytkeä vetovoimaisuuden ja psykologisen sopimuksen välillä on se, että potentiaalisen työntekijän odotukset siitä, millaisia hyötyjä hän voi saavuttaa työsuhteessa, vaikuttavat siihen, millaisen psykologisen sopimuksen hän muodostaa. Näiden odotusten muodostumiseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan työnantajabrändiviestinnällä, joka on paitsi vetovoimaista myös tarkkaa. Seuraavaksi käsitellään erilaisia olemassa olevassa kirjallisuudessa tunnistettuja työnantajan vetovoimaisuustekijöitä, joista viestimällä yritys voi vetää osaavia potentiaalisia työntekijöitä puoleensa.

Berthon, Ewing ja Hah (2005) rakensivat kvantitatiivisella tutkimuksellaan oman viitekehyksensä ja 32 osasta koostuvan Employer Attractiveness -arvoasteikon (EmpAt) Amblerin ja Barrow'n (1996) brändihyötyjen hahmotelman pohjalta ja laajensivat sitä vielä kahdella ulottuvuudella. Asteikon ensimmäinen ulottuvuus on *mielenkiintoarvo* ("interest value"), joka arvioi kuinka vetovoimaisena yksilö pitää työnantajaa sen innovatiivisuuden, kiinnostavien tuotteiden ja palvelujen, jännittävän työympäristön, uudenlaisten työskentelytapojen sekä työntekijöiden luovuuden hyödyntämisen näkökulmasta. Toinen ulottuvuus on *sosiaalinen arvo* ("social value"), joka mittaa vetovoimaisuutta esimerkiksi hauskan ja iloisen työympäristön, työkavereiden välisten ihmissuhteiden ja tiimihengen näkökulmasta. Kolmas ulottuvuus on *taloudellinen arvo* ("economic value"), joka arvioi vetovoimaisuutta palkkauksen, muun aineellisen korvauksen, työsuhdeturvan ja ylenemismahdollisuuksien näkökulmasta. Neljäs ulottuvuus, *kehitysarvo* ("development value"), arvioi vetovoimaisuutta muun muassa sen kautta, kuinka paljon työnantaja voi tarjota tunnustusta, omanarvontunteen vahvistumista, itseluottamusta, uralla etenemistä sekä muita ammatillisia kehittymismahdollisuuksia. Viimeinen eli viides ulottuvuus, *sovellusarvo* ("application value"), arvioi vetovoimaisuutta sen kautta, kuinka hyvin työntekijä voi soveltaa oppimaansa työssään ja opettaa samalla muita inhimillisessä ja asiakaslähtöisessä ympäristössä. Mielenkiintoarvo ja sosiaalinen arvo kattavat Amblerin ja Barrow'n (1996)

psykologiset hyödyt, kehitysarvo ja sovellusarvo laajentavat toiminnallisten hyötyjen kategoriaa ja taloudellinen arvo edustaa luonnollisesti taloudellista hyötyä. (Berthon, Ewing & Hah, 2005.)

Myöhempi kirjallisuus tukee Berthonin, Ewingin ja Hah'n (2005) EmpAt-asteikon mukaisia vetovoimaisuuden ulottuvuuksia, mutta myös määrittelee näitä ulottuvuuksia uudelleen ja arvioi eri ominaisuuksien tärkeyttä hakijoille. Berthonin, Ewingin ja Hah'n määrittelemät EmpAt-arvoasteikon mukaiset vetovoimaisuuden ulottuvuudet ovat tärkeässä roolissa tässä tutkimuksessa. EmpAt-asteikkoa on hyödynnetty myös myöhemmässä tutkimuksessa ja heitä on lainattu paljon aihepiiriä käsittelevässä myöhemmässä kirjallisuudessa. Osa myöhemmästä tutkimuksesta ei suoraan viittaa EmpAt-asteikon mukaisiin vetovoimaisuuden ulottuvuuksiin, mutta tunnistettujen vetovoimaisuustekijöiden sisällöissä on samankaltaisuuksia.

Sivertzenin, Nilsenin ja Olafsenin (2013) tutkimus perustuu suoraan Berthonin, Ewingin ja Hah'n (2005) EmpAt -arvoasteikkoon. Heidän tutkimuksessaan mielenkiintoarvon ja kehitysarvon tilalla oli kaksi eri ulottuvuutta: innovaatioarvo ja psykologinen arvo. Psykologiseen arvoon kuuluu esimerkiksi, että potentiaalinen työntekijä uskoo organisaatiossa työskentelyn vahvistavan hänen itseluottamustaan ja omanarvontunnettaan. Tutkimuksen mukaan kaikki päivitetyn EmpAt-asteikon ulottuvuudet, eli innovaatioarvo, sosiaalinen arvo, taloudellinen arvo, psykologinen arvo ja sovellusarvo, vaikuttavat työnhakijoiden käsitykseen organisaatiosta. Sivertzenin, Nilsenin ja Olafsenin tutkimuksessa erityisesti innovaatioarvo, psykologinen arvo ja sovellusarvo vaikuttavat myönteisesti yrityksen maineeseen ja siten aikomukseen hakea töitä kyseisestä yrityksestä. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi heidän mukaansa panostaa erityisesti innovatiivisuuteen, yksilölliseen kasvuun sekä ympäristöön, joka sallii oppimisen sekä tiedon ja taitojen soveltamisen käytäntöön. Lisäksi potentiaaliset työntekijät, jotka uskovat, että organisaatiossa työskentely vahvistaa heidän itseluottamustaan tai omanarvontunnettaan, harkitsevat todennäköisemmin työnhakua organisaatiosta. Toisin sanoen psykologinen arvo on Sivertzenin, Nilsenin ja Olafsenin tutkimuksessa mainituista ulottuvuuksista vahvin ja suoraan yhteydessä aikomukseen hakea töitä yrityksestä. Perusteluja psykologisen arvon tärkeydelle nousee myös vanhemmasta kirjallisuudesta. Esimerkiksi Turbanin

(2001) mukaan yksilöt voivat kokea ylpeyttä tietyssä yrityksessä työskentelystä ja siten nähdä työnantajan vetovoimaisempana.

Autenttisuus, eli mahdollisuus olla oma itsensä useimmissa tilanteissa ja toimia arvojensa ja uskomustensa mukaisesti, on myös tärkeä psykologinen hyöty. Reis, Braga ja Trullen (2017) tutkivat, millainen yhteys autenttisuudella on työnantajan vetovoimaisuuteen. Kyselytutkimus, johon osallistui 937 vastaajaa, perustui Berthonin, Ewingin ja Hah'n (2005) työnantajan vetovoimaisuuden asteikkoon. Tutkimuksen mukaan autenttisuus on yhtä arvokas vetovoimaisuustekijä kuin taloudelliset ja henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet, kuten esimerkiksi mahdollisuudet edetä uralla, keskivertoa parempi palkka, muut palkitsemiset, uralla kehittyminen sekä ammatillisen itsetunnon vahvistuminen. Työpaikan autenttisuus on jopa arvokkaampaa kuin esimerkiksi haastava ja stimuloiva työn sisältö, innovatiiviset tuotteet, luova tai innovatiivinen ympäristö, miellyttävä yhteiskunnallinen tai ihmistenvälinen ympäristö tai työ, jossa on mahdollisuus soveltaa asiantuntemusta. Tutkimuksen mukaan autenttisuus on tärkeä ominaisuus erityisesti ylimmälle johdolle, vanhemmille ammattilaisille sekä naisille. Autenttisuutta voidaan pitää työnantajan tarjoamana psykologisena hyötynä. Tulokset siis implikoivat työnantajabrändäyksen näkökulmasta, että työnantaja voi houkutella osaajia puoleensa tehokkaammin, jos strategiassa painotetaan autenttisuutta psykologisena hyötynä, jonka hakija voi saavuttaa työskennellessään kyseisessä yrityksessä. (Reis, Braga & Trullen, 2017.)

Myös muussa tutkimuksessa tunnistettuja vetovoimaisuustekijöitä ja hakijoiden arvostamia ominaisuuksia voidaan kytkeä Berthonin, Ewingin ja Hah'n (2005) sekä Sivertzenin, Nilsenin ja Olafsenin (2013) tutkimusten mukaisiin ulottuvuuksiin. Esimerkiksi Chhabra ja Sharma (2014) tutkivat viimeisen vuoden johtamisen opiskelijoiden käsityksiä ominaisuuksista, jotka houkuttelevat heitä hakemaan töitä eri organisaatioista. Heidän löydöstensä mukaan mieluisimmat organisaation ominaisuudet olivat organisaatiokulttuuri, brändin nimi ja työstä saatava korvaus. Chhabran ja Sharman tutkimus ei ilmaise yksiselitteisesti, millaisista ulottuvuuksista organisaatiokulttuuri heidän tutkimuksessaan muodostuu. Mikäli kyse on esimerkiksi siitä, että kulttuuri koetaan positiiviseksi, iloiseksi ja sosiaalisia suhteita vaalivaksi, voi organisaatiokulttuuri vetovoimaisena ominaisuutena liittyä sosiaaliseen arvoon. Kuitenkin näyttäisi siltä, että organisaatiokulttuuri on käsitteellistetty sen kautta,

millainen maine organisaatiolla on työnantajana hakijoiden silmissä, eikä se siten liity esimerkiksi positiiviseen sosiaaliseen ilmapiiriin tai innovatiivisuuteen. Sen sijaan tutkimuksessa tunnistetun brändin nimen voidaan ajatella edustavan mielenkiintoarvoa. Samoin työstä saatavan korvauksen voidaan tulkita vastaavan taloudellista arvoa.

Muita Chhabran ja Sharman (2014) tutkimuksessa tunnistettuja, joskin tärkeydessään vähäisempiä ominaisuuksia olivat esimerkiksi työnkuva, koulutus ja kehittäminen, uranäkymät ja kasvu sekä työntekijän valtaistuminen. Koulutuksen ja kehittämisen ja uranäkymien voidaan tulkita liittyvän kehitysarvoon. Työnkuvan voidaan ainakin osittain ajatella liittyvän mielenkiintoarvoon, jos kyse on nimenomaan työnkuvan sisällön mielenkiintoisuudesta.

Elvingin ym. (2013) tutkimuksessa työnhakijoiden silmissä tärkeimmiksi vetovoimaisuustekijöiksi tunnistettiin organisaation ilmapiiri sekä kehittyminen, eli toisin sanoen mahdollisuus kehittyä työssä ja positiivinen ilmapiiri parantavat organisaation kykyä houkutella parhaita potentiaalisia työntekijöitä. Tutkimuksen tärkeimmät vetovoimaisuustekijät liittyvät siis sosiaaliseen arvoon ja kehitysarvoon. Rahalliset palkkiot sen sijaan eivät ole hakijoille yhtä tärkeitä vetovoimaisuustekijöitä (Elving ym., 2013; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013), eli taloudellinen arvo jää merkityksessään vähäisemmäksi.

Aiemmin mainittu innovatiivisuus työnantajan vetovoimaisuustekijänä esiintyy kirjallisuudessa usein. Esimerkiksi Lievensin ja Highhousen (2003) pankkimaailman kontekstissa toteutetun tutkimuksen mukaan innovatiivisuus, joka voidaan määritellä esimerkiksi organisaation uskaliaisuuden, trendikkyuden, mielenkiintoisuuden ja nuorekkuuden kautta, vaikutti myönteisesti organisaation vetovoimaisuuteen. Tutkimus julkaistiin korkeatasoisessa *Personnel Psychology* -julkaisussa, joka Julkaisufoorumin (2018) mukaan julkaisee tutkimusta liiketaloustieteen ja psykologian alalta. Sommerin, Heidenreichin & Handrichin (2016) tutkimuksen mukaan organisaatiot, joilla on innovatiivinen tuoteportfolio tai vahva innovaatiokulttuuri, ovat vetovoimaisempia potentiaalisten työntekijöiden silmissä erityisesti silloin, kun hakijat pitivät itseään innovatiivisina, eli organisaation innovatiivisuudesta viestiminen työnantajabrändäyksen keinoin voi olla tehokas tapa

parantaa työnantajamielikuvia ja houkutella innovatiivisia työntekijöitä. Innovatiivisuus voi liittyä niin innovaatioarvoon (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013) kuin mielenkiintoarvoon (Berthon, Ewing & Hah, 2005).

Aiemmin mainittu Chhabran ja Sharman (2014) tutkimuksessa esiin noussut vetovoimaisuustekijä, brändin nimi, voi liittyä mielenkiintoarvoon. Fosterin, Punjaisrin ja Chengin (2010) tutkimus täydentää tätä näkökulmaa. He korostavat, että työnantajabrändäyksessä tulisi riittävän selvästi ymmärtää, millaisia lupauksia ja hyötyjä yrityksen yritysbrändi voi tarjota potentiaalisille ja nykyisille työntekijöille. Foster, Punjaisri ja Cheng täsmentävät myös yhteyttä työnantajan vetovoimaisuustekijöiden ja psykologisen sopimuksen välillä lisäämällä, että yritysbrändin arvolutausten tunnistaminen ja tiedostaminen voi auttaa välttämään työnhakijan muodostaman psykologisen sopimuksen rikkoutumisen.

Valtaistuminen työnantajan vetovoimaisuustekijänä nousi esiin muun muassa Chhabran ja Sharman (2014) sekä Greasleyn ym. (2005) tutkimuksissa. Työntekijän valtaistuminen voi olla mahdollista saavuttaa esimerkiksi osoittamalla luottamusta heitä kohtaan tai tarjoamalla työntekijöille enemmän vapautta ja joustavuutta tehdä itse työhönsä liittyviä päätöksiä. Sellaisten organisaatioiden, jotka käyttävät työntekijän valtaistumista osana strategiaansa, tulisi viestiä siitä potentiaalisille työntekijöille, sillä se voi lisätä työnantajan houkuttelevuutta ja siten luoda kilpailuetua. (Chhabra & Sharma, 2014.) Greasley ym. (2005) tutkivat työntekijän valtaistumista syvähaastatteluilla projektiluontoisen rakennusalan kontekstissa. Heidän tutkimuksensa mukaan työntekijän valtaistuminen voi johtaa siihen, että työntekijä kokee olevansa organisaation arvokas jäsen ja että hänen panoksellaan on merkitystä, ja kyky vaikuttaa omaan työhön voi auttaa työntekijöitä kokemaan ylpeyttä työstään. Vaikka rakennusalan kontekstissa toteutettua tutkimusta voi olla vaikea perustellusti yleistää koskemaan IT-alan kaltaista toimialaa, on käsitteellinen ymmärrys työntekijän valtaistumisesta kuitenkin linjassa muun valtaistumista käsittelevän kirjallisuuden kanssa ja tarjoaa siten lisäperusteluja työntekijän valtaistumisen hyödyntämiselle työnantajan vetovoimaisuustekijänä.

Työn merkityksellisyys ja arvovetoisuus nousee usein esiin rekrytointiin liittyvässä keskustelussa (esim. Mäkelä, 2020, Duunitori; Kariola, 2018, ManpowerGroup;

Oikotie, 2017; Rönqvist, 2019, TEK-verkkolehti). Esimerkiksi Studentworkin vuoden 2018 Nuoret osaajat työelämässä -tutkimuksessa 87% vastaajista piti työn merkityksellisyyttä korkeaa palkkaa tärkeämpänä.

Arvoihin ja työn merkityksellisyyteen liittyy esimerkiksi yhteiskuntavastuu. Yhteiskuntavastuun käsite kuvaa yrityksen yhteiskuntasuhteita (Snider, Hill & Martin, 2003). Olemassa oleva tutkimus tukee yhteiskuntavastuun ja työnantajan vetovoimaisuuden yhteyttä. Albingerin ja Freemanin (2000) tutkimuksen mukaan yhteiskuntavastuulla on positiivinen yhteys vetovoimaisuuteen sellaisten hakijoiden silmissä, joilla on mahdollisuus valita usean työnantajan välillä, eli yhteiskuntavastuulla voi olla yhteys kykyyn houkutella parhaita osaajia. Pungeva-Michelottin, Hudsonin ja Jinin (2018) mukaan vastuullisuusinformaation sisällyttäminen työnantajaviestintään on tärkeä tapa houkutella työnhakijoita positiivisella työnantajamielikuvalle.

Organisaation arvoihin ja vastuullisuuskysymyksiin liittyy myös esimerkiksi monimuotoisuus. Esimerkiksi Sniderin, Hillin ja Martinin (2003) sisällönanalyysin yritykset pitivät henkilöstön monimuotoisuutta keskeisenä yhteiskuntavastuun osana sekä kilpailuetuna, ja monimuotoisuutta edistetään myös työn ja vapaa-ajan tasapainon parantamiseksi sekä työntekijöiden houkuttelemiseksi ja sitouttamiseksi. Albingerin ja Freemanin (2000) mukaan monimuotoisuuden tukeminen ja muut henkilöstökysymykset vaikuttavat myönteisesti työnantajan vetovoimaisuuteen työnhakijoiden silmissä. Lisäksi he esittävät, että potentiaaliset työntekijät reagoivat näihin kysymyksiin etenkin silloin, kun niillä on heihin suora vaikutus. Näin ollen esimerkiksi monimuotoisuuden tukeminen voisi vaikuttaa työnantajan vetovoimaisuuteen esimerkiksi vähemmistöihin kuuluvien hakijoiden tai muulla tavoin aliedustettujen ryhmien keskuudessa. Sekä Sniderin, Hillin ja Martinin (2003) että Albingerin ja Freemanin (2000) tutkimus julkaistiin korkeatasoisessa Journal of Business Ethics -julkaisussa.

3.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kaksi kokoavaa taulukkoa (Taulukko 1 ja Taulukko 2) tutkimuksen käsitteellisessä osiossa esitetystä teoriasta. Koska

psykologista sopimusta ja työnantajan vetovoimaisuutta yhdistelevää käsitteellistä viitekehystä ei ollut vielä olemassa, se luotiin integroimalla. Integrointi sovittaa yhteen olemassa olevaa kirjallisuutta ja tuottaa siitä synteesiä, minkä lopputuloksena aiemmin erillisiksi ymmärretyistä ilmiöistä syntyy uudenlaista, kokonaisvaltaista ymmärrystä (MacInnis, 2011).

Taulukko 1. Psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät

Vaikuttava tekijä	Kuvaus	Perustelu
Informaation tarjoaminen	Riittävä ja totuudenmukainen tieto organisaatiosta, esimerkiksi työntekijätarinoiden kuvaukset työntekijän koulutustaustasta, aiemmista työpaikoista, urapolusta ja nykyisestä työnkuvasta; muu kuin yksiselitteisen positiivinen sisältö, työnantajaorganisaation odotukset hakijoita kohtaan.	Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010; Elving, ym., 2013; Miles & Mangold, 2004
Työnantajabrändihyödyistä viestiminen	Auttaa muodostamaan odotuksia siitä, mitä organisaatio tarjoaa työntekijöilleen, esimerkiksi Taulukossa 2 esitettyjen vetovoimaisuustekijöiden mukaisesti	Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010; Elving ym., 2013; Rousseau, 1989;

Psykologisen sopimuksen muodostumiseen sekä työnantajan vetovoimaisuuteen potentiaalisen työntekijän silmissä voi pyrkiä vaikuttamaan Taulukon 1 mukaisesti tarjoamalla informaatiota ja viestimällä brändihyödyistä, jotka potentiaalinen työntekijä voi saavuttaa työsuhteessa organisaatioon.

Taulukko 2. Työnantajan vetovoimaisuustekijät

Vetovoimaisuustekijä	Kuvaus	Perustelu
Innovaatio- ja mielenkiintoarvo	Työnantajan innovatiivisuus, kiinnostavat ja innovatiiviset tuotteet ja palvelut, jännittävä työympäristö, uudenlaiset työskentelytavat, työntekijöiden luovuuden hyödyntäminen, brändin nimi, työnkuva, organisaation uskalaisuus, trendikkyys, mielenkiintoisuus ja nuorekkuus.	Berthon, Ewing & Hah, 2005; Chhabra & Sharma, 2014; Foster, Punjaisri & Cheng, 2010; Lievens & Highhouse, 2003; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013; Sommer, Heidenreich & Handrich, 2016
Sosiaalinen arvo	Hauska ja iloinen työympäristö, työkavereiden väliset ihmissuhteet, tiimihenki,	Berthon, Ewing & Hah, 2005; Elving ym., 2013; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013

	positiivinen ilmapiiri.	
Taloudellinen arvo	Palkkaus tai työstä saatava korvaus, muu aineellinen korvaus, työsuhdeturva, ylenemismahdollisuudet.	Ambler & Barrow, 1996; Berthon, Ewing & Hah, 2005; Chhabra & Sharma, 2014; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013
Kehitysarvo	Koulutus ja kehittyminen, urakehitys, yksilöllinen kasvu.	Berthon, Ewing & Hah, 2005; Chhabra & Sharma, 2014; Elving ym., 2013; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013
Sovellusarvo	Kuinka hyvin työntekijä voi soveltaa oppimaansa ja opettaa muita inhimillisessä ja asiakaslähtöisessä ympäristössä.	Berthon, Ewing & Hah (2005); Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013
Psykologinen arvo	Tunnustuksen saaminen, omanarvontunteen vahvistuminen, itseluottamus, autenttisuus, ylpeys organisaation jäsenyydestä.	Ambler & Barrow, 1996; Reis, Braga & Trullen, 2017; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013; Turban, 2001
Työntekijän valtaistuminen	Työntekijöitä kohtaan osoitetaan luottamusta, työntekijöille tarjotaan vapautta ja joustavuutta tehdä itse työhön liittyviä päätöksiä.	Chhabra & Sharma, 2014; Greasley ym., 2005
Työn merkityksellisyys ja arvovetoisuus	Yhteiskuntavastuu, työn merkityksellisyys, monimuotoisuuden tukeminen.	Albinger & Freeman, 2000; Snider, Hill & Martin, 2003; Studentwork, 2018; Puncheva-Michelotti, Hudson & Jin, 2018

Taulukossa 2 on esitetty työnantajan vetovoimaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Koska mielenkiintoarvoa ja innovatiivisuutta on käsitelty esimerkiksi Berthonin, Ewingin ja Hah'n (2005) sekä Sivertzenin, Nilsenin ja Olafsenin (2013) tutkimuksissa samankaltaisella tavalla, ja mielenkiintoarvon ja innovaatioarvon määritelmät vetovoimaisuustekijänä ovat samankaltaisia myös muussa tutkimuksessa (esim. Lievens & Highhouse, 2003; Sommer, Heidenreich & Handrich, 2016), on ne päätetty esittää teoreettisessa viitekehyksessä yhtenä käsitteenä. Koska innovatiivisuus näyttäisi liittyvän tässä tutkimuksessa käsitellyn kirjallisuuden mukaan keskeisesti organisaation ja työn mielekkyyteen ja myös mielenkiintoarvoa on kuvattu kirjallisuudessa innovatiivisuuden käsitteen kautta, ei näitä vetovoimaisuustekijöitä voida perustellusti esittää tässä tutkimuksessa erillisinä.

Berthonin, Ewingin ja Hah'n (2005) sekä Sivertzenin, Nilsenin ja Olafsenin (2013) tutkimuksissa kehitysarvoa ja psykologista arvoa taas käsitellään osittain toistensa synonyymeinä, mutta koska myöhemmässä tutkimuksessa työntekijän kehittymistä ja psykologisia hyötyjä on käsitelty erillisinä vetovoimaisuustekijöinä, joilla on omat painotuksensa ja määritelmänsä, on ne myös tässä viitekehyksessä eriytetty toisistaan. Autenttisuus psykologisena hyötynä edustaa tässä tutkimuksessa psykologista arvoa. Toisin sanoen autenttisuus nähdään eräänä psykologisen arvon ilmenemistapana. Työn merkityksellisyyteen ja arvovetoisuuteen liittyvät vetovoimaisuustekijät, kuten monimuotoisuus ja yhteiskuntavastuu, on käsitelty yhtenä käsitteenä, sillä ne ovat käsitteellisesti lähellä toisiaan ja kytkeytyvät vahvasti työn merkityksellisyyteen ja arvovetoisuuteen. Tarkat määritelmät kullekin vetovoimaisuustekijälle sekä niiden perustelut on esitetty Taulukossa 2.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimuksen empiiristä analyysiä. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimusmetodologia valitun menetelmän, aineiston valinnan ja analyysin etenemisen näkökulmasta.

4 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tässä luvussa esitellään tutkimusmetodologia. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään valittu tutkimusmenetelmä sekä perustelut valinnalle. Toisessa alaluvussa käydään läpi aineiston valinnan vaiheet. Viimeisessä alaluvussa käsitellään empiirisen analyysin eteneminen vaiheittain.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Koska tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat työntekijätarinat, jotka ovat yritysten nettisivuillaan julkaisemia tekstidokumentteja, on dokumenttianalyysi tämän tutkimuksen tarkoitukseen sopiva analyysimenetelmä. Bowenin (2009) mukaan dokumenttianalyysi on ilman tutkijan väliintuloa tuotettujen dokumenttien, kuten mainosten, agendojen, rekisterien, pöytäkirjojen, oppaiden, kirjojen, esitteiden, muistioiden, kirjeiden, artikkeleiden, tiivistelmien, käsikirjoitusten tai raporttien, katselmointiin ja arviointiin erikoistunut analyysimenetelmä. Dokumentit on julkaistu yritysten nettisivuilla markkinointiviestinnällisessä tarkoituksessa, joten ne ovat sekundääristä aineistoa, eli tutkija ei ole itse kerännyt aineistoa suoraan tutkittavilta. Markkinointiviestinnällisen tarkoituksensa vuoksi tällaisen dokumenttityypin analysointi on omiaan vastaamaan tutkimuksen tavoitteisiin sekä tutkimuskysymyksiin ja tarjoamaan liikkeenjohdollisia kehitysideoita yrityksille työnantajabrändiviestinnän kehittämiseksi. Toisin sanoen, koska tutkimus tapahtuu viestinnän kontekstissa, on valmiiden viestintämateriaalien hyödyntäminen aineistona luonteva valinta.

Dokumenttianalyysi jakautuu kvantitatiiviseen sisällönerittelyyn ja kvalitatiiviseen sisällönanalyysiin. Kvalitatiivinen lähestymistapa on tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta sopivampi lähestymistapa: koska tutkimuskysymys oli ”Millaista IT-alan yritysten verkkosivuilla julkaistujen työntekijätarinoiden sisältö on?”, auttaa laadullinen menetelmä vastaamaan tähän kysymykseen määrällistä sisällönerittelyä paremmin.

Tässä tutkimuksessa empiirinen analyysi toteutetaan teoriaohjaavana eli teoriasidonnaisena sisällönanalyysinä. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa ”aineiston

analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 109) mukaan teoriasidonnaisessa tai teoriaohjaavassa tutkimuksessa analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta teoria voi toimia analyysin apuvälineenä, eli analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aiempi tieto ohjaa analyysiä. Aiemman tiedon tehtävä ei ole kuitenkaan ole testata teoriaa vaan avustaa uusien ajatusten muodostamisessa. Tyypillisesti teoriasidonnaisen tutkimuksen aineisto kerätään vapaasti, ja analyysin alkuvaiheessa lähestymistapa on aineistolähtöinen, mutta loppuvaiheessa aiempi tieto ohjaa analyysiä. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikka on yleensä abduktiivinen, eli tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja olemassa olevat mallit, joita tutkija pyrkii yhdistelemään toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109-110.) Tämän analyysimenetelmän etuja on muun muassa se, että dokumenttien kautta on mahdollista hankkia olemassa olevaa kirjallisuutta täydentävää tietoa, ja että dokumenteista nouseva tieto voi antaa suuntaviivoja sille, millaisia kysymyksiä tutkimuksessa tulisi esittää. Lisäksi analyysiä voidaan käyttää muista lähteistä peräisin olevien löydösten vahvistamiseen tai poikkeamien tunnistamiseen. (Bowen, 2009.) Tässä tutkimuksessa nämä edut näyttäytyvät siten, että empiirinen analyysi täydentää teoreettiseen viitekehykseen perustuvaa ymmärrystä eli luo mahdollisuuden sille, että aineistosta nousee sellaisia havaintoja, jotka täydentävät teoreettista viitekehystä. Lisäksi empiirinen analyysi auttaa tunnistamaan teoreettisesta viitekehyksestä poikkeavia asioita ja tarjoaa siten suuntaviivoja tai johtolankoja jatkotutkimukselle.

Kvalitatiivinen tutkimus edellyttää pitävää aineistonkeruutekniikkaa sekä huolellista ja yksityiskohtaista tutkimusprosessin sekä tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen dokumentointia (Bowen, 2009). Seuraavissa alaluvuissa käsitellään yksityiskohtaisesti aineiston valinnan metodiikkaa ja vaiheita sekä sisällönanalyysin etenemistä.

4.2 Aineiston valinta

Dokumenttianalyysissä – tai kuten tämän tutkimuksen kontekstissa – voi olla luontevaa puhua aineistonkeruun (*data collection*) sijaan aineiston valinnasta (*data selection*) (Bowen, 2009). Tässä luvussa käydään läpi aineiston valintaan liittyviä ratkaisuja ja niiden perusteita.

Dokumenttianalyysin käytännölliset edut tutkimusmenetelmänä liittyvät pitkälti aineiston valintaan. Näihin etuihin lukeutuu muun muassa tehokkuus, sillä dokumenttianalyysi ei ole tyypillisesti yhtä aikaa vievää kuin muut kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät, aineiston vaivaton saatavuus internetissä sekä se, ettei aineisto ole tunkeilevaa tai reaktiivista, eli tutkimuksen toteuttaminen ei vaikuta aineiston sisältöön samalla tavalla kuin esimerkiksi observoinnissa, jossa osallistuja saattaa esimerkiksi muuttaa käytöstään havaitessaan olevansa tutkimuksen kohteena (Bowen, 2009). Vaikka kvalitatiivisen tutkimuksen analyysi ei tyypillisesti vaadi suuria aineistomääriä, kvalitatiivisen aineiston analyysi on tarkkuutta vaativaa, eikä se ole tutkimusprosessin omavarainen osa, vaan kytköksissä tutkimuksen muihin vaiheisiin (Basić, 2003). Siten se on myös aikaa vievää. Tässä tutkimuksessa ajallisten resurssien tehokasta käyttöä edistää myös se, että vaikka tutkimus koskee tiettyjen yritysten viestintää, on tutkimus voitu toteuttaa niistä riippumattomalla tavalla, eikä esimerkiksi osallistujien motivointiin kulu taloudellisia resursseja. Lisäksi tutkittavaa aineistoa eli työntekijätarinoita on runsaasti tarjolla yritysten nettisivuilla.

Aineiston valinnan ensimmäinen vaihe oli tutkimuksen tavoitteiden kannalta sopivimman aineistotyypin valitseminen. Bowenia (2009) mukaillen määriteltiin kriteerit dokumenttien tarkoituksenmukaisuudelle tutkimustehtävän kannalta. Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti empiirisesti analysoitavaksi dokumenttityypiksi valittiin yritysten nettisivuilla, esimerkiksi ura-, henkilöstö-, rekrytointi- tai Careers-sivustoilla julkaistut työntekijätarinat. Näissä dokumenteissa yrityksen työntekijät esimerkiksi kertovat työstään tai työntekijäkokemuksestaan kyseisessä yrityksessä, tai jakavat ohjeita potentiaalisille työntekijöille. Tekstit ovat vapaamuotoisia, mutta formaatiltaan samankaltaisia esimerkiksi sisältöartikkelin ("editorial content") tai blogitekstin kanssa. Bowenia (2009) mukaillen dokumenttien aitous, luotettavuus, tarkkuus ja edustavuus pyrittiin varmentamaan dokumenttien formaatin kontekstissa: kaikki dokumentit esimerkiksi ovat yritysten virallisilta sivuilta noudettuja ja edustavat siten yrityksen omaa viestintää julkaisijan tarkoittamalla tavalla, ja edustavat työntekijätarinoiden formaattia. Tämä tutkimus ei ota kantaa sisältöjen oikeellisuuteen, eli siihen edustavatko työntekijätarinoiden sisällöt organisaation sisäistä todellisuutta. Lisäksi kriteerit dokumenttien soveltuvuudelle perustuvat teoreettiseen viitekehykseen: mikäli dokumentista ei nouse lainkaan teoreettiseen viitekehyksen kannalta kiinnostavia sisältöjä tai sellaisia

kiinnostavia sisältöjä, jotka voisivat täydentää teoreettista viitekehystä, ei dokumentti edusta tutkimuksen kannalta olennaista aineistotyyppiä.

Aineistotyyppin valinnan jälkeen valittiin yritykset, joista aineisto kerättiin. Yritykset on valittu tiettyjen ennalta määrättyjen kriteerien perusteella tutkimuksen tarkoituksenmukaisuuden varmentamiseksi ja jotta analyysin tuloksista voidaan tehdä koko aineistoa koskevia johtopäätöksiä. Seuraavaksi käydään läpi yritysten valintakriteerejä sekä prosessin etenemistä.

Tutkimukseen valitut yritykset ovat kotimaisia IT-alan yrityksiä, jotka ovat sijoittuneet huippusijoille Universumin opiskelija- ja ammattilaistutkimuksissa (2019), jotka mittaavat vastaajien käsityksiä eri työnantajista ja listaavat kiinnostavimmat työnantajat tämän perusteella. IT-ala ja kotimaisuus on valittu valinnan perusteeksi, sillä Suomessa rekrytointipaineita ja työvoimapulaa koetaan erityisesti ohjelmistoalalla (kts. esim. Duunitori, 2018; Lajunen, 2018, Etelä-Saimaa; Kähkönen, 2017, Tivi; Mäntylä, 2017, Yle), ja IT-alan osaajapula herättää runsaasti julkista keskustelua. Lisäksi viime vuosina Suomessa on perustettu yrityksiä, jotka pyrkivät vastaamaan erityisesti IT-alan rekrytointihaasteisiin. Näitä ovat esimerkiksi vuonna 2018 perustetut Finders Seekers ja Notarec Oy. Lisäperusteena IT-alan kontekstille toimii se, että työnantajan vetovoimaisuus on erityisen tärkeä käsite tietointensiivisissä konteksteissa, missä taidoiltaan ja tiedoiltaan ylivoimaisten työntekijöiden houkuttelu on pääasiallinen kilpailuedun lähde (Berthon, Ewing & Hah, 2005).

Luonnollisesti yrityksen valinnan tärkeä kriteeri on myös se, onko yritys julkaissut sivustoillaan tekstimuotoisia työntekijätarinoita, eli onko yrityksestä mahdollista hankkia tutkimuksen kannalta olennaisen dokumenttityypin mukaista aineistoa. Siispä tutkimuksesta on rajattu pois sellaiset Universumin opiskelijatutkimuksen ja ammattilaistutkimuksen (2019) TOP50-listalle sijoittuneet yritykset, jotka eivät ole julkaisseet tekstimuotoisia työntekijätarinoita sivustoillaan.

Kun valinnan kriteerit oli määritelty paitsi aineistolle myös yrityksille, joista aineisto kerätään, edettiin aineiston valintaan ennalta määrättyjen kriteerien mukaisesti. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa dokumentit valittiin Universumin opiskelijatutkimuksen (2019) TOP50-listan kymmenen parhaan yrityksen joukosta.

Dokumentteja saatiin yhteensä 24 kappaletta neljästä eri yrityksestä – Supercell, F-Secure, Reaktor ja Rovio Entertainment (johon tästä eteenpäin viitataan myös lyhyemmin nimellä Rovio), joista kustakin saatiin neljästä yhdeksään dokumenttia.

Yritysten lukumäärän jäätyä vähäiseksi otantaa laajennettiin abduktiivisen logiikan mukaisesti. TOP50-listan viidentoista parhaan työnantajan joukkoon sijoittuneista yrityksistä valittiin aiemmin mainittujen kriteerien perusteella vielä kaksi yritystä, Telia ja TietoEVERY, joka Universumin tutkimuksessa esiintyi vielä nimellä Tieto. Koska kotimainen Tieto ja norjalainen Evry yhdistyivät vasta vuonna 2019 fuusion kautta yhdeksi yhtiöksi, TietoEVERY:ksi, käytettiin yhtiön valitsemisen kohdalla erityisharkintaa. Valinnan perusteeksi nousi tässä tapauksessa se, että TietoEVERY:n pääkonttori sijaitsee Suomessa. Tässä vaiheessa dokumentteja saatiin yhteensä neljäkymmentä kappaletta kuudesta eri yrityksestä.

Lopuksi dokumenttien valintaa päätettiin laajentaa vielä Universumin ammattilaistutkimuksen (2019) TOP50-listan yrityksiin IT-alalla. Samoin kuin opiskelijatutkimuksessa, tästä listauksesta huomioitiin viisitoista suosituinta työnantajaa. Näistä yrityksistä neljä (Reaktor, Supercell, F-Secure ja Rovio Entertainment) on huomioitu jo aineiston valinnan aiemmassa vaiheessa, mutta ammattilaistutkimuksesta nostettiin osaksi tutkimusta vielä yksi yritys, Siili Solutions (johon tästä eteenpäin viitataan myös lyhyemmin nimellä Siili), josta saatiin yhteensä viisi dokumenttia. Ammattilaistutkimuksen TOP50-listalla viidentoista parhaan sijoittuneet IT-alan yritykset Gofore ja Solita jäivät tutkimuksen ulkopuolelle, koska niiden sivustoilla ei ollut työntekijätarinoita.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuivat ensin kotimaisuuskriteerin perusteella Universumin molemmissa tutkimuksissa kymmenen parhaan yrityksen joukkoon sijoittuneet Google ja Microsoft, sekä opiskelijatutkimuksessa viidentoista parhaan joukkoon sijoittuneet IBM ja CGI. Lisäksi IT-alan työnantajien TOP50-listalle on molemmissa tutkimuksissa sijoittunut jonkin verran yrityksiä, jotka ovat IT-alan työnantajia, mutta joiden pääliiketoiminta liittyy keskeisesti johonkin toiseen toimialaan. Tutkimukseen on valittu ainoastaan sellaisia yrityksiä, joiden pääliiketoiminta liittyy keskeisesti IT-alaan. IT-alaan on tässä tutkimuksessa luettu esimerkiksi peliteollisuus, ohjelmistokehitys ja tietoliikenne. Tämän seurauksena

esimerkiksi molemmissa tutkimuksissa kymmenen parhaan työnantajan joukkoon sijoittuneet Finnair ja Puolustusvoimat on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Jäljelle jäävät kotimaiset IT-alan yritykset käytiin läpi sillä perusteella, onko niistä mahdollista valita tutkimukseen sopivaa aineistoa. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuivat opiskelijatutkimuksessa menestyneet Futurice, Nokia ja Vincit sekä ammattilaistutkimuksessa menestyneet Gofore ja Solita, koska ne eivät olleet julkaisseet tekstimuotoisia työntekijätarinoita sivustoillaan.

Yritysten valinnan jälkeen valittiin dokumentit aiemmin määriteltyjen kriteerien mukaisesti, eli valittujen yritysten nettisivuilta valittiin sellaiset työntekijätarinat, joiden sisällössä näyttäytyi teoreettisen viitekehyksen mukaisia teemoja. Osana valintaa tarkasteltiin myös työntekijätarinoiden ilmaisutapaa yritysten sivustoilla. Pääsääntöisesti yritykset nimittivät työntekijätarinoita asianmukaisella tai merkitykseltään hyvin läheisellä tavalla. Esimerkiksi F-Secure nimitti työntekijätarinoitaan nimellä *"Fellowship stories"*. Fellowship-sana viittaa yrityksen henkilöstöön, ja työntekijöihin viitataan usein nimityksellä "fellow". Reaktor on otsikoinut blogimuotoiset työntekijätarinansa *"A letter from your future colleague"*. Tekstit ovat alisivustolla nimeltä *"Career stories"*. Rovio käyttää tarinoista nimitystä *"Employee stories"*. Niin Siili Solutions kuin TietoEVERY olivat nimenneet työntekijätarinasivun *"Meet our people"*. Telia on nimennyt työntekijätarinasivun *"People of Telia"*. Telian *"Heroes in Tech"*-sivua, jossa esiteltiin erityisesti johtotason henkilöitä päälliköistä johtajiin, ja joissa tekstien sävy oli ennen kaikkea kirjoittajan omaa johtamistyyliä refleктоivaa eikä siten vastannut aineiston valinnan vaatimuksia, ei huomioitu tässä tutkimuksessa. Supercell ei ollut erikseen nimennyt urasivustonsa osiota, jossa työntekijätarinat olivat, mutta tekstityyppi vastasi valinnan kriteerejä.

Pääsääntöisesti kaikki valittujen yritysten nettisivuilla julkaistut työntekijätarinat vastasivat aineiston valinnan kriteerejä, mutta yksi Reaktorin työntekijätarina jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle juuri siitä syystä, että tekstistä ei noussut teoreettisen viitekehyksen kannalta kiinnostavia sisältöjä, eli tekstityyppi ei täysin vastannut aineiston valinnan vaatimuksia. TietoEVERY:n työntekijätarinoiden kohdalla jouduttiin käyttämään enemmän erityisharkintaa useiden dokumenttien valinnassa tai poisjättämisessä. Kaikki yhtiön sivuston "Meet Our People" -osiossa julkaistut tekstit eivät nimittäin olleet työntekijätarinoita, eli niiden sisältö ei ollut teoreettisen

viitekehysten näkökulmasta kiinnostavaa, vaan ne olivat muita aiheita käsitteleviä blogitekstejä, joiden julkaisukanava oli sama kuin työntekijätarinoilla.

Kuten aiemmin mainittiin, tekstejä arvioitiin myös siitä näkökulmasta, puhutaanko niissä yhtiön vai työntekijän äänellä. Esimerkiksi esimiesrooleihin lukeutuvien henkilöiden kirjoittamia tarinoita, joiden sisältö painotti organisaatiota tyypillisesti enemmän kuin toimihenkilöiden työntekijätarinoissa, ei ole suljettu ulkopuolelle vain heidän roolinsa vuoksi, vaan tekstin soveltuvuutta on arvioitu aina tapauskohtaisesti: mikäli esimiesrooliin kuuluvan henkilön työntekijätarinasta nousi teoreettisen viitekehysten mukaisia kiinnostavia teemoja, valittiin dokumentti osaksi tutkimusta. Samoin on pyritty tapauskohtaisesti arvioimaan, ovatko esimerkiksi teknologiakuvaukset työn sisällön mielekkyyteen tai organisaation innovatiivisuuteen liittyvien ominaisuuksien kuvauksia, vai onko teknologiaa käsittelevä teksti kirjoitettu esimerkiksi asiakasviestinnälliseen tarkoitukseen.

Kaiken kaikkiaan dokumentteja kerättiin 45 kappaletta seitsemästä eri yrityksestä. Valittujen dokumenttien pituus vaihtelee 57 sanasta peräti 1972 sanaan. Tutkimuksessa kuitenkin päätettiin olla jättämättä pois ääripäitä, eli dokumentteja, joiden sanamäärä on erityisen pieni tai suuri. Päätös säilyttää ääripäät osana tutkimusta tehtiin aineistoon tutustumisen myötä, sillä kaikista dokumenteista nousi runsaasti teemoja, jotka yhdistivät aineistoa, eli kyseiset dokumentit tukivat tutkimuksen tavoitetta. Tekstin pituuden vaihtelu näyttäisikin siksi liittyvän enemmän formatointiin kuin sisältöön. Esimerkiksi F-Securen Fellowship Stories -tekstit olivat tiiviitä, kun taas esimerkiksi Reaktorin tarinat olivat pitkiä ja vapaamuotoisia. Siili Solutionsin työntekijätarinoita ei ole kirjoitettu ensimmäisessä persoonassa, vaan kolmannessa persoonassa ilmaistua sisältöä on täydennetty suorilla lainauksilla. Telia on hyödyntänyt osittain samanlaista lähestymistapaa, mutta suorien lainausten rooli on suurempi. Työntekijätarinoiden formatointi ei ole tämän tutkimuksen keskeinen kiinnostuksen kohde, mutta se saattaa selittää jossain määrin eroavaisuuksia eri yrityksistä kerättyjen dokumenttien välillä. Tähän palataan tutkimusraportin seuraavissa luvuissa.

Luonteeltaan valitut dokumentit ovat selektiivisiä, eivätkä siten sisällä täydellistä informaatiota tutkittavasta ilmiöstä, vaan kattavat joitain tutkittavaan ilmiöön liittyviä

näkökulmia. Lisäksi valitut dokumentit ovat epätasapainoisia, eli laajuus, jolla ne ilmiöitä käsittelevät voi vaihdella suuresti dokumenttien välillä. (Bowen, 2009.)

Aineiston valinnan jälkeen arvioitiin dokumenttien lukumäärää. Supercellillä oli sivustoillaan ainoastaan neljä työntekijätarinaa. Tutkimukseen valittiin kaikki yrityksen julkaisemat työntekijätarinat silloin kun niitä oli vähemmän kuin kuusi kappaletta. Sellaisista yrityksistä, joissa tarinoita oli enemmän, aineiston kerääminen lopetettiin siinä vaiheessa, kun teksteistä ei enää noussut uutta mielenkiintoista sisältöä. Koska tutkimuksen tavoitteena ei ole ensisijaisesti tulkita eroavaisuuksia eri yritysten työntekijätarinoiden välillä, on dokumenttien lukumäärän vaihtelu yritysten välillä hyväksyttävää.

Dokumenttien kokonaislukumäärän sopivuutta arvioitiin myös samanlaisesta näkökulmasta. Bowenia (2009) mukaillen arvioitiin ensisijaisesti valittujen dokumenttien laatua eli niiden tarkoituksenmukaisuutta tälle tutkimukselle. Bowenin mukaan vähäisempi dokumenttien määrä voi olla hyväksyttävää silloin, kun tutkimus ei nojaa ainoastaan dokumentteihin vaan niitä käytetään muun aineiston tukemiseen tai vahvistamiseen. Vaikka tässä tutkimuksessa dokumenteista pyritään tunnistamaan jo olemassa olevassa kirjallisuudessa tunnettuja ominaisuuksia, on tutkittavien dokumenttien lukumäärä pyritty asettamaan korkeaksi tutkimuksen luotettavuuden ja kattavuuden parantamiseksi.

Alla oleva taulukko (Taulukko 3) esittää kootusti aineiston valinnan lopputuloksen, eli kuinka paljon dokumentteja tutkimukseen valittiin ja mistä yrityksistä valinnat tehtiin. Valinnan lopputuloksen lisäksi taulukko havainnollistaa aineiston laajuutta. Lisätietoja valituista dokumenteista löytyy tutkimusraportin liiteosiosta (Liite 1).

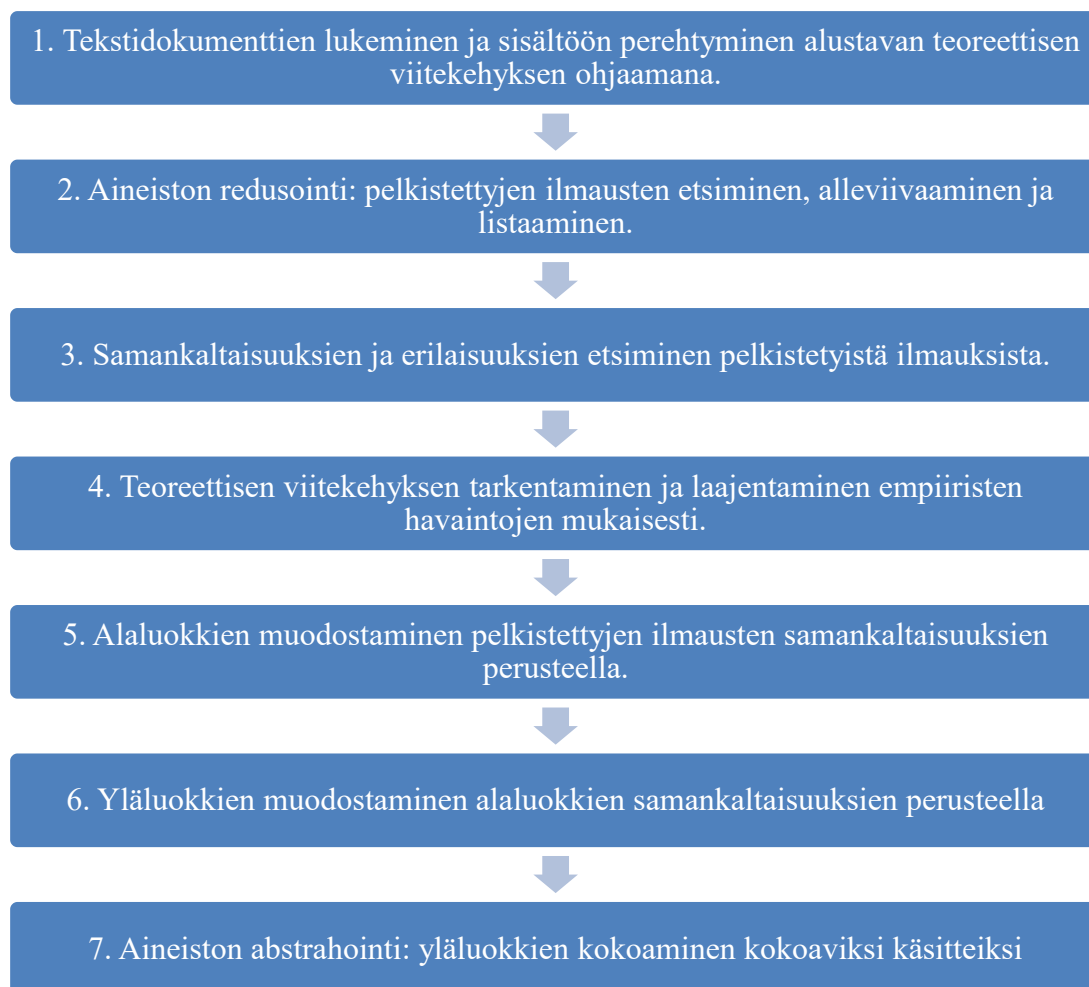
Taulukko 3. Aineiston valinnan lopputulos

Yrityksen nimi	Valittujen dokumenttien lukumäärä
F-Secure	6
Reaktor	7
Rovio Entertainment	9
Siili Solutions	5
Supercell	4
Telia	9
TietoEVERY	5
Yhteensä	45

4.3 Analyysin eteneminen

Tässä alaluvussa käydään yksityiskohtaisesti läpi empiirisen analyysin eli teoriaohjaavan sisällönanalyysin eteneminen aina aineiston läpikäynnistä aineiston abstrahointiin eli kokoavien käsitteiden muodostamiseen. Teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin tutkimusmenetelmänä kuuluu, että tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja olemassa olevat mallit, joita tutkija pyrkii yhdistelemään toisiinsa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109-110), eli aineiston eri vaiheiden välillä oli mahdollista palata kirjallisuuden pariin teoreettisen viitekehyksen täsmentämiseksi. Alla oleva prosessikaavio (Kuvio 1) kuvaa analyysin vaiheita.

Kuvio 1. Empiirisen analyysin eteneminen.



Empiirisen analyysin alkuvaiheilla alustava teoreettinen viitekehys antoi suuntaa sille, millaisia aineistosta nousevia asioita voidaan pitää kiinnostavana. Tekstidokumentit

luettiin läpi ja niiden sisältöön tutustuttiin näistä lähtökohdista. Seuraavaksi edettiin aineiston pelkistämiseen eli redusointiin. Aineiston redusointi tarkoittaa sitä, että alkuperäisdataa tiivistetään ja pilkotaan osiin niin, että tutkimukselle epäolennainen karsiutuu pois, minkä jälkeen pelkistetyt ilmaukset kootaan sitten datasta mitään kadottamatta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123). Voidaan puhua myös aineiston koodaamisesta, mikä tarkoittaa tunnisteiden lisäämistä merkitysyksikköjen, eli esimerkiksi tiettyyn asiaan liittyvien sanojen, lauseiden tai kappaleiden, allokoinniseksi tutkimuksessa kerätyn kuvailevan tai pääteltävissä olevan tiedon perusteella (Basić, 2003). Tässä tutkimuksessa koodaaminen tehtiin manuaalisesti. Koodaamisen jälkeen alkuperäisilmauksia ei vielä allokoitu kategorioittain vaan dokumenteittain listattuna.

Koodaamisen myötä aineistosta tunnistettiin kiinnostavia teemoja, jotka toistuivat useissa dokumenteissa sekä eri yritysten välillä. Tässä vaiheessa aineistosta tunnistettiin samankaltaisuuksia sekä jonkin verran erilaisuuksia. Osa aineistosta nousseista teemoista tunnistettiin eksplisiittisten ilmausten kautta, mutta toisinaan teemat ilmenivät monisanaisten implisiittisten ilmausten kautta. Implisiittisten ilmausten tulkinnassa käytettiin erityisharkintaa, jotta kirjoittajan tarkoitus olisi mahdollista tunnistaa ja sitten kategorisoida mahdollisimman hyvällä tarkkuudella. Tulkinnan perusteisiin sekä ilmausten eksplisiittisyyteen ja implisiittisyyteen palataan osana tutkimusprosessin arviointia tutkimusraportin viimeisessä luvussa.

Abduktiivisen logiikan mukaisesti palattiin teemojen tunnistamisen myötä takaisin teoreettisen viitekehyksen täydentämiseen. Psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavia asioita sekä työnantajan vetovoimaisuustekijöitä tarkennettiin käsitteellisesti aineistosta nousseiden havaintojen mukaisesti. Samalla etsittiin perusteluja aineistosta nousseille teemoille, jotka eivät vielä sisältyneet teoreettiseen viitekehykseen. Tällaisia tässä vaiheessa empiirisesti tunnistettuja teemoja olivat esimerkiksi monimuotoisuuskykyt ja työn merkityksellisyys.

Tarkennetun ja laajennetun teoreettisen viitekehyksen pohjalta palattiin empiiriseen analyysiin. Lähestymistapa painotti tästä eteenpäin teoriaa, mutta teoriaohjaava ja abduktiivinen lähestymistapa sallii myös sen, että aineistosta nousee esiin löydöksiä, jotka lopulta täydentävät teoreettista viitekehystä, eli mahdollistavat tämän

tutkimuksen tavoitteen mukaisen, empiirisesti perustellun viitekehyksen muodostamisen. Abduktiivinen lähestymistapa korostui erityisesti silloin, kun kyse oli aiemmin mainituista implisiittisesti ilmaistuista teemoista, joita senhetkinen teoreettinen viitekehys ei riittänyt kuvailemaan riittävän selkeällä ja yksitulkintaisella tavalla. Tällöin palattiin kirjallisuuden läpikäymiseen tunnistettujen teemojen kuvailemiseksi ja perustelemiseksi sekä kategorisoinnin tarkkuuden parantamiseksi.

Lopulta alkuperäisdatan koodaamista seurasi aineiston klusterointi eli ryhmittely, jossa koodatuista alkuperäisilmauksista tunnistetaan samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, minkä jälkeen samaa ilmiötä kuvaavista käsitteistä muodostetaan kategorioita (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124). Kategorioiden muodostaminen mahdollistaa aineistoon sopivan käsitteellisen kokonaisuuden muodostamisen, mikä auttaa tutkijaa esittämään kysymyksiä, tekemään vertailuja aineiston yli, pudottamaan alaluokkia pois ja järjestelemään niitä hierarkkisesti (Basić, 2003). Analyysin tässä vaiheessa koodatut ilmaukset kategorisoitiin tunnustelevasti teemoittain, ensin yksittäisen yrityksen sisällä ja sitten koko aineiston yli. Näin mahdollistettiin tulosten tulkitseminen niin yksittäisten yritysten näkökulmasta kuin koko aineistoa koskien. Tämän jälkeen aineisto ja muodostetut kategoriat käytiin vielä kerran läpi tulkintojen ja kategorisoinnin perusteiden yhtenäisyyden varmentamiseksi. Täsmennyksen seurauksena pelkistetyt ilmaukset koodattiin uudelleen ja allokoitiin niille sopiviin kategorioihin.

Aineistosta nousi esiin lukuisia kategorioita, jotka toistuivat dokumenttien ja yritysten välillä erittäin samankaltaisina. Kategoriat nimettiin tunnustelevasti teemoittain niihin lukeutuvien alkuperäisilmausten samankaltaisuuksien perusteella. Toisin sanoen tässä vaiheessa useasta samankaltaisesta alkuperäisilmauksesta muodostettiin luokkia, joiden nimiöinti kuvaa sitä, millaisia teemoja aineistossa esiintyy. Tällaisia teemoja olivat esimerkiksi Matala organisaatio, Vapaus vaikuttaa oman työn sisältöön, Luovuus, ideointi ja jakaminen, Yhteisöllisyys ja Yksilöllä on tervetullut olo. Osa teemoista esiintyi niin usein teksteissä, että niistä muodostui suuria kategorioita, joihin lukeutui pelkistettyjä ilmauksia useista dokumenteista ja yrityksistä. Toiset kategoriat jäivät kooltaan huomattavasti pienemmäksi. Pienet kategoriat säilytettiin osana tutkimusta, jos vähintään toinen seuraavista ehdoista täyttyi:

- a) Kategoria kytkeytyy suurempaan kokonaisuuteen teorian ohjaamana.
- b) Kategoriaan sisältyy pelkistettyjä ilmauksia vähintään kahdesta eri yrityksestä, eli teema toistuu dokumenttien ja yritysten yli, ei vain yhden yrityksen tai dokumentin sisällä.

Seuraavassa vaiheessa aineistoa ei käsitelty enää alkuperäisilmausten tasolla. Sen sijaan samankaltaisuuksia etsittiin teoreettisen viitekehyksen ohjaamana kategorioista, jotka muodostuivat analyysin edellisessä vaiheessa alkuperäisten ilmausten samankaltaisuuden pohjalta. Kategorioita yhdistettiin samankaltaisuuksien perusteella ja niistä koottiin teoreettisen viitekehyksen ohjaamana eri teemoja kuvailevia yläluokkia. Yläluokiksi määräytyivät tässä vaiheessa Psykologiseen sopimukseen liittyvä informaatio, Innovaatio- ja mielenkiintoarvo, Kehitysarvo, Sosiaalinen arvo, Työntekijän valtaistuminen, Sovellusarvo ja Merkityksellisyys ja arvovetoisuus. Lopulta jäljelle jäi vain muutama teema, joihin teoreettinen viitekehys ei kuvannut psykologisen sopimuksen tai työnantajan vetovoimaisuuden näkökulmasta. Nämä muut havainnot koottiin alaluokittain omaan määrittelemättömään osioonsa.

Kategorisoinnin jälkeen aineisto abstrahoitettiin eli käsitteellistettiin. Abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jonka pohjalta voidaan muodostaa teoreettisia käsitteitä, eli alkuperäisdatan kielellisistä ilmauksista siirrytään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin (Tuomi & Sarajärvi, s. 125). Näin ollen aineiston alkuperäisistä ilmauksista siirryttiin käsitteisiin ja yläkäsitteisiin, jotka kuvaavat aineistoa tutkittavien ilmiöiden, eli psykologisen sopimuksen ja työnantajan vetovoimaisuuden näkökulmasta. Yläluokat kertovat, millaisten teoreettisten käsitteiden kautta työntekijätarinoiden sisältöä voidaan kuvata. Alkuperäisistä ilmauksista muodostetut alaluokat puolestaan kertovat, kuinka nämä teoreettiset käsitteet ilmenevät aineistossa.

Seuraavassa luvussa käsitellään empiirisen analyysin tulokset. Tuloksia havainnollistetaan esimerkeillä, jotka ovat peräisin analysoiduista dokumenteista. Suoria lainauksia ei ole käännetty suomeksi, vaan ne esitetään alkuperäisessä kieliasussaan englannin kielellä tekstin nyanssien säilyttämiseksi.

5 EMPIIRISEN ANALYYSIN TULOKSET

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi empiirisen analyysin tuloksia pääalueittain. Samalla keskustellaan, miltä osin tulokset eivät ota kantaa ilmiöön teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta, eli millaiset teoreettisessa viitekehyksessä tunnistetut teemat eivät näyttäyty aineistossa. Tulokset on ryhmitelty seitsemän aineistosta nousseen pääteeman, psykologiseen sopimukseen liittyvän informaation, kehitysarvon, innovaatio- ja mielenkiintoarvon, sosiaalisen arvon, työntekijän valtaistumisen, sovellusarvon ja merkityksellisyyden ja arvovetoisuuden, sekä muiden havaintojen ja yrityskohtaisten havaintojen mukaisesti alaluvuittain. Pääteemat on esitetty sen mukaisessa järjestyksessä, kuinka usein kukin teema esiintyi aineistossa. Tutkimuksen liiteosiossa tutkimuksen tulokset eli aineistossa esiintyneet teemat on esitetty kvantifioituna taulukkomuodossa (Liite 2). Määrällinen havainnollistamistapa auttaa hahmottamaan eri havaintojen suhteellista merkitystä aineistossa ja antaa suuntaviivoja yrityskohtaisten liikkeenjohdollisten johtopäätösten muodostamiselle.

Seuraavissa alaluvuissa käsiteltävät pääteemat muodostuvat alaluokista, jotka on muodostettu työntekijätarinoiden alkuperäisistä ilmauksista. Osa pääteemoista eli yläluokista on kooltaan suurempia eli muodostuvat useammasta alaluokasta. Tämä tarkoittaa sitä, että pääteema esiintyy aineistossa usealla eri tavalla. Esimerkiksi Innovaatio- ja mielenkiintoarvoon sisältyy tässä tutkimuksessa kuusi alaluokkaa, kun taas Merkityksellisyys ja arvovetoisuus sisältää vain kaksi alaluokkaa. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ei kuitenkaan ole, kuinka usein eri teemat esiintyvät aineistossa, vaan kuinka nämä teemat aineistossa esiintyvät, joten luokkien kokojen vaihtelu on tutkimuksen tavoitteiden kannalta hyväksyttävää.

5.1 Psykologiseen sopimukseen liittyvä informaatio

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti psykologisen sopimuksen muodostumiseen voi vaikuttaa esimerkiksi tiedon tarjoaminen potentiaalisille työntekijöille. Kun työnantajabrändiviesti sisältää riittävää ja oikeaa tietoa, se auttaa parantamaan uuden työntekijän muodostamien organisaatiokäsitysten tarkkuutta (Backhaus & Tikoo, 2004). Organisaation julkaisemat työntekijätarinat voivat sisältää lisätietoa esimerkiksi työntekijän koulutustaustasta, aiemmista työpaikoista ja urapolusta sekä

heidän nykyisestä työnkuvastaan (Miles & Mangold, 2004). Tämän perusteella aineistosta on tunnistettu eri tapoja, joilla työntekijätarinat tarjoavat tietoa potentiaalisille työntekijöille ja vaikuttavat siten psykologisen sopimuksen muodostumiseen. Psykologiseen sopimukseen liittyvän informaation ilmenemistapojen pohjalta on muodostettu alaluokat Urapolun kuvaus, Työn sisällön kuvaus ja Muu kuin yksiselitteisen positiivinen sisältö. Alaluokat on perusteltu teoreettisesti muun muassa Milesia ja Mangoldia (2004) mukaillen. Toisin sanoen psykologiseen sopimukseen liittyvä informaatio näyttäytyy aineistossa hyvin samankaltaisella tavalla kuin se oli määritelty teoreettisessa viitekehyksessä. Ainoastaan työnantajan odotukset potentiaalisia työntekijöitä kohtaan eivät olleet tyypillinen psykologiseen sopimukseen liittyvän informaation ilmenemistapa työntekijätarinoissa. Jokainen alaluokka sisältää 15-30 alkuperäistä ilmausta 4-7 eri yrityksestä.

Alaluokka *Urapolun kuvaus* on tämän tutkimuksen suurin yksittäinen alaluokka, joka koostuu kolmestakymmenestä alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat seitsemän eri yrityksen työntekijätarinoista, eli kaikista tutkimukseen valituista yrityksistä. Urapolun kuvaus on eniten eri dokumenttien ja eri yritysten välillä toistuva teema. Urapolun kuvaukset vaikuttavat psykologisen sopimuksen muodostumiseen esimerkiksi tarjoamalla työntekijän koulutustaustasta, aiemmista työpaikoista tai rooleista, uraan liittyvistä kiinnostuksen kohteista ja muista työuran vaiheista. Lukija voi tämän informaation pohjalta peilata työntekijätarinan sisältöä omaan kokemukseensa ja siten muodostaa odotuksia työnantajaa kohtaan. Kuvaukset olivat usein monisanaisia, jopa usean kappaleen mittaisia. Seuraavat esimerkit ovat lyhennettyjä katkelmia laajoista urapolun kuvauksista:

I've worked for F-Secure since 2005 and have been in various positions over the years. Until recently I led a team responsible for pre-sales and delivering our security products to operators to ensure our customers are protected world-wide. Right now I'm working in the company's strategy team and take part of various projects and tasks related to the strategic directions of F-Secure.
(Michiel Visser, F-Secure)

Originally I wanted to be an engineer but became a neuroscience researcher instead. Sometime after getting my PhD, I realized that I was more interested in setting up the experiments and playing with the data than the actual experimental work. I had a background in mathematics and some coding skills,

so I eventually found myself immersed in statistics, models, coding, and thinking about how I might use these things. Then I got a new job as a data scientist, first somewhere else and then at Reaktor. (Mikko Koskinen, Reaktor)

Later during my university studies majoring in marketing in the Oulu Business School at the University of Oulu I was experimenting with various blog platforms, web-analytics tools and social media platforms to see what they can do. After graduating, it was evident that I would pursue a career in digital marketing. After a few years of doing sales & marketing-related jobs I landed my first job in digital marketing with a title Growth Hacker that gave me an opportunity to specialize in marketing automation and in optimizing digital customer journeys. (Olli Karioja, TietoEVERY)

Alaluokka *Työn sisällön kuvaus* koostuu yhdeksästätoista alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat seitsemän eri yrityksen työntekijätarinoista, eli kaikista tutkimukseen valituista yrityksistä. Työn sisällön kuvaus vaikuttaa psykologisen sopimuksen muodostumiseen tarjoamalla informaatiota esimerkiksi työntekijän päivittäisestä työstä, sen merkityksestä organisaatiolle, työntekijälle kuuluvista vastuista, työtehtävien laajuudesta, työpäivän aikataulusta, sekä ihmisistä, tiimeistä tai muista ryhmistä, joiden kanssa työntekijä tekee yhteistyötä. Osa ilmauksista, kuten esimerkiksi tyypilliseen työpäivän aikatauluun tai perinteisiin liittyvät kuvaukset, eivät kytkeydy suoraan tiettyyn rooliin, vaan saattavat koskettaa kaikkia työtehtäviä organisaation sisällä auttaen näin ollen muodostamaan odotuksia myös sellaisia rooleja kohtaan, jotka poikkeavat työntekijätarinaa liittyvästä työtehtävästä. Kuvaukset olivat monisanaisia, jopa useamman kappaleen mittaisia. Seuraavat esimerkit ovat lyhennettyjä katkelmia laajoista työn sisällön kuvauksista:

From conducting user research while applying Design Thinking principles to deploying Typescript/React apps to the Cloud through a carefully implemented CI pipeline, building sweet digital solutions requires a wide range of skills. (Gabriel Lumbi, Reaktor)

What I do day to day ranges from finding references, creating concept art and graphic design to giving feedback and creating style guides. (Jan Lidtkke, Rovio Entertainment)

Alaluokka *Muu kuin yksiselitteisen positiivinen kuvaus* koostuu viidestätoista alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat neljän eri yrityksen työntekijätarinoista. Alaluokan muodostaminen on teoreettisesti perusteltu: jos työnantajabrändiviesti on yksinomaan positiivinen ja jättää kaiken oikean mutta negatiivisen tiedon pois, yrityk-

ei välttämättä kykene hyödyntämään kaikkia viestin positiivisia vaikutuksia (Backhaus & Tikoo, 2004), ja ylenmääräinen positiivinen informaatio voi antaa organisaatiosta epärehellisen vaikutelman (Elving ym., 2013). Muu kuin yksiselitteisen positiivinen kuvaus vaikuttaa psykologisen sopimuksen muodostumiseen tarjoamalla tietoa asioista, jotka voivat olla negatiivisia, mutta liittyvät kuitenkin organisaation ja työn todellisuuteen. Ilmaukset, jotka tätä teemaa kuvaavat, liittyvät esimerkiksi urakehitykseen liittyvään kipuiluun, huijarisyndroomaan, uusien haasteiden pelottavuuteen, epäilyksen ja kateuden tunteisiin, virheiden tekemiseen ja käsittelyyn, hermostuneisuuteen tai stressiin, työn hektisyyteen, työhön liittyviin päivittäisiin pulmiin, työn vaativuuteen, odottamattomiin asioihin ja vastuisiin sekä organisaation epätasaiseen sukupuolijakaumaan.

It can be sometimes scary to venture into this kind of a whirlwind. (Gabriel Lumbi, Reaktor)

It was my first job as a game designer so to say that I was nervous before my first day would be an understatement. Imposter syndrome was in full force. (Nim Frydman, Rovio Entertainment)

Tieto is operating in an industry, which has been male dominant for years, and it is still a fact that women are harder to attract to work in IT. (Julius Manni, TietoEVERY)

5.2 Innovaatio- ja mielenkiintoarvo

Innovaatio- ja mielenkiintoarvo päätettiin esittää teoreettisessa viitekehyksessä yhtenä kategoriana, sillä mielenkiintoarvoa ja innovatiivisuutta on käsitelty aiemmassa tutkimuksessa samankaltaisella tavalla (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013) ja mielenkiintoarvon ja innovaatioarvon määritelmät vetovoimaisuustekijänä ovat samankaltaisia myös muussa tutkimuksessa (esim. Lievens & Highhouse, 2003; Sommer, Heidenreich & Handrich, 2016). Koska innovaatio- ja mielenkiintoarvoon liittyvät ilmaukset nousivat empiriasta tavalla, joka oli yhteneväinen teoreettisen viitekehyksen määritelmän kanssa, on yläluokka päätetty säilyttää yhdistettynä myös empiriisen analyysin päätteeksi. Perusteluja nousi empiriasta, sillä osalla työn mielenkiintoisuutta kuvaavista ilmauksista oli selkeä

yhteys myös työnantajaorganisaation innovatiivisuuteen. Innovaatio- ja mielenkiintoarvon alaluokiksi muodostuivat aineistosta nousseiden alkuperäisten ilmausten pohjalta alaluokat Innovatiivisuus osana kulttuuria, Työ uusien teknologioiden parissa, Kiinnostava yritys, brändi tai tuote, Työn sisällön mielenkiintoisuus ja Kansainvälisyys. Osa alaluokista on perusteltu teoreettisesti, mutta osa nousi aineistosta. Kytkenät teoriaan ovat kuitenkin havaittavissa niissäkin. Alaluokkien lukumäärä on suuri, sillä teema näyttäytyi aineistossa usealla eri tavalla. Jokainen alaluokka sisältää 4-17 alkuperäistä ilmausta 3-5 eri yrityksestä.

Alaluokka *Innovatiivisuus osana kulttuuria* muodostuu kuudesta alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat neljän eri yrityksen työntekijätarinoista. Tämän teeman kautta innovaatio- ja mielenkiintoarvo ilmenee esimerkiksi sellaisten ilmausten kautta, jotka kuvaavat paitsi innovatiivista kulttuuria itsessään, myös luovuuteen, uteliaisuuteen ja toimintatapojen kehittämiseen kannustavaa kulttuuria. Tunnisteena alaluokan muodostamiselle käytettiin siis kulttuurin ja innovatiivisuuteen viittaavan sanaston, johon luettiin esimerkiksi *innovation, creativity, change* ja *transformation*, välistä eksplisiittistä tai implisiittistä yhteyttä.

There are not many places where the company culture allows to free your creative and intellectual beast. (Karolina Malagocka, F-Secure)

Our curiosity drives innovation; it doesn't happen magically. (Gabriel Lumby, Reaktor)

I also realized how Tieto's entire company culture is inspired by open-source innovation. (Fayez Farhana, TietoEVERY)

Alaluokka *Luovuus, ideointi ja jakaminen* muodostuu viidestä alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat neljän eri yrityksen työntekijätarinoista. Alaluokka sisältää osin samoja tunnisteita kuin edellä mainittu alaluokka *Innovatiivisuus osana kulttuuria*, mutta yhteys organisaatiokulttuuriin ei ole yhtä selvä. Tämän teeman kautta innovaatio- ja mielenkiintoarvo ilmenee esimerkiksi sellaisista ilmauksista, jotka kuvaavat vapautta innovoida, jakaa, kehittää ja toteuttaa ideoita, kannustamista luovaan ajatteluun ja toimintaan, avointa ongelmanratkaisua ja ideointia sekä uteliaita työskentelytapoja.

You have freedom to innovate and communicate your new ideas. -- Our company functions so that everyone, no matter what their role or level of experience, can execute on a good idea. (Dmitriy Viktorov, F-Secure)

It's the perfect environment for you to share and improve your ideas. (Gabriel Lumbi, Reaktor)

As soon as I started at Rovio, I knew I'd found a place where I could make an impact and bring ideas to the table – something that still rings true today. (Ric Thorneycroft, Rovio Entertainment)

Alaluokka *Työ uusien teknologioiden parissa* muodostuu neljästä alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat kolmen eri yrityksen työntekijätarinoista. Vaikka alaluokka on kooltaan pieni ja liittyy vahvasti myöhemmin esiteltävään Työn sisällön mielenkiintoisuuteen, on se päätetty sisällyttää yläluokkansa sisällä erilaistuneena alakategoriana, sillä yläluokka painottaa paitsi työnantajan mielenkiintoisuutta myös innovatiivisuutta, ja kyseisessä alaluokassa on vahvoja kytkentöjä molempiin ominaisuuksiin. Tämän teeman kautta innovaatio- ja mielenkiintoarvo ilmenee sellaisten sävyiltään positiivisten ilmausten kautta, joissa innovatiivisuudella on vahva kytkentä yrityksen tuotteeseen, palveluihin ja toimintatapoihin, ja joita kuvataan esimerkiksi uusien teknologioiden kehittämisen ja hyödyntämisen sekä ratkaisujen innovatiivisuuden kautta. Näin ollen työntekijätarinoiden kirjoittajat tai niitä varten haastatellut henkilöt näyttäisivät pitävän organisaatiota mielenkiintoisena juuri sen vuoksi, että organisaatiossa on mahdollista päästä työskentelemään mielenkiintoisten työkalujen, teknologioiden ja ratkaisujen parissa. Toisin sanoen tähän alaluokkaan kuuluvat alkuperäiset ilmaukset ovat riittävän erilaistuneita niistä, joiden pohjalta muodostettiin alaluokka Työn sisällön mielenkiintoisuus.

I am leading work to build this new structure, but a big part of my work today is also about innovation. -- Together with my teams, we are using the latest technology to make a unique toolbox for innovation. (Tomas Eriksson, Telia)

Another thing that engaged me at work was the innovative nature of the solutions. (Irene Lindqvist, TietoEVERY)

Alaluokka *Kiinnostava yritys, brändi tai tuote* muodostuu seitsemästä alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat neljän eri yrityksen työntekijätarinoista. Alaluokka muodostettiin teorian ohjaamana: mielenkiintoarvon liittyy keskeisesti esimerkiksi

kiinnostavat tuotteet ja palvelut (Berthon, Ewing & Hah, 2005), ja työnantajabrändäyksessä voidaan hyödyntää myös lupauksia ja hyötyjä, joita yritysbrändi voi tarjota potentiaalisille työntekijöille (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Lisäksi brändin nimi itsessään voi olla tärkeä vetovoimaisuustekijä (Chhabra & Sharma, 2014). Alaluokan tunnisteina olivat maininnat yrityksestä tai sen tuotteista positiivisten adjektiivien tai muiden positiivisten kuvausten yhteydessä. Tämän teeman kautta innovaatio- ja mielenkiintoarvo näyttäytyy esimerkiksi sellaisten ilmausten kautta, joissa kuvataan yrityksen projekteja, prosesseja, tuotteita, julkista imagoa, lisenssejä tai immateriaaliomaisuutta positiivisessa valossa ja viestitään selkeästi kirjoittajan tai haastatellun mielenkiinnosta niitä kohtaan.

F-Secure had always been a force of influence in my life and public appearances by Mikko and Erka, as well as my growing interest in cyber security made F-Secure feel like a good choice for me. (Joel Lehtelä, F-Secure)

Every day at Rovio is exciting when working with phenomenal brands like Angry Birds. (Pekka Korpela, Rovio Entertainment)

Alaluokka *Työn sisällön mielenkiintoisuus* koostuu kahdeksastatoista alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat viiden eri yrityksen työntekijätarinoista. Tämä teema kuvaa innovaatio- ja mielenkiintoarvoa esimerkiksi sellaisten ilmausten kautta, joissa työn sisältöä sekä siihen liittyviä ominaisuuksia kuvataan mielenkiintoiseksi, innostavaksi, hauskaksi tai jännittäväksi sekä työntekijöiden omia mielenkiinnon kohteita vastaavaksi.

Now working as a marketing manager for games, I have many opportunities to do cool stuff and work with partners. During my two years at Rovio I've already had the chance to work with WWF, WildForLife, Royal Foundation, Iron Maiden, and the NFL. -- The work itself is so fun that you often work the whole day without looking at the clock even once. (Jesse Lempiäinen, Rovio Entertainment)

I love that I get to work on the games that I love to play in my free time! It makes work not feel like "work." Plus, I get to impact the development of games that have brought people so much joy for so many years. Similarly, I also love that I get to work in an industry that impacts many millions of people. I am able to help create and shape how people can interact with each other in a fun and exciting environment. (Laura, Supercell)

Viimeinen yläluokkaan Innovaatio- ja mielenkiintoarvo kuuluvaksi määritelty alaluokka on *Kansainvälisyys*. Perustelut luokan muodostamiselle nousevat aineistosta: useassa työntekijätarinassa mainittiin eksplisiittisesti kansainvälisyys osana työn mielenkiintoisuutta. Alaluokka koostuu viidestä alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat kolmen eri yrityksen työntekijätarinoista. Kansainvälisyyden kautta innovaatio- ja mielenkiintoarvo näyttäytyy ilmauksissa, joissa työtä tai työnantajaa pidetään kiinnostavana, jännittävänä tai hienona nimenomaan kansainvälisyyden sekä monikansallisen ja monikulttuuristen tiimien vuoksi.

Rovio's employees come from dozens of different countries, making the company a cultural melting pot, something that I very much enjoy. (Pekka Korpela, Rovio Entertainment)

What I didn't expect when I first came here, was how much contact I have with colleagues in other countries. It's great to know people from other cultures, sharing the same drive to develop the best possible solutions for our customers. (Mindaugas Urbontaitis, Telia)

5.3 Kehitysarvo

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti kehitysarvo arvioi vetovoimaisuutta muun muassa sen kautta, kuinka paljon työnantaja voi tarjota koulutusta ja kehittymistä, urakehitystä sekä yksilöllistä kasvua (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Chhabra & Sharma, 2014; Elving ym., 2013; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Kehitysarvon alaluokiksi muodostuivat aineistosta nousseiden alkuperäisten ilmausten pohjalta alaluokat *Työssä kehittyminen* ja *kasvaminen*, *Uuden oppiminen* sekä *Urakehitys*. Kehitysarvo näyttäytyi empiriassa hyvin samankaltaisella tavalla kuin teoreettisessa viitekehyksessä. Jokainen alaluokka sisältää 8-19 alkuperäistä ilmausta 5-7 eri yrityksestä.

Alaluokka *Työssä kehittyminen ja kasvaminen* muodostuu yhdeksästätoista alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat seitsemän eri yrityksen työntekijätarinoista, eli kaikista tutkimukseen valituista yrityksistä. Kehitysarvo näyttäytyy tämän teeman kautta esimerkiksi ilmauksissa, joissa kuvataan mahdollisuuksia kasvaa ammattilaisena ja ihmisenä roolista riippumattomalla tavalla, organisaation

kannustusta kehittymiseen ja kasvamiseen, työn ja opintojen yhdistämistä sekä jatkuvaan oppimista.

F-Secure has given me many opportunities to grow. -- What I especially like in this company is the fact that you are not stacked in one place, not defined by your task. (Michiel Visser, F-Secure)

This is a pretty fantastic place to grow in. (Laura Kuisma, Reaktor)

People are encouraged to continue developing themselves professionally. (Antti, Siili Solutions)

Alaluokka *Uuden oppiminen* muodostuu viidestätoista alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat kuuden eri yrityksen työntekijätarinoista. Alaluokka päätettiin erilaistaa edellä mainitusta kategoriasta *Työssä kehittyminen ja kasvaminen*, sillä alkuperäisissä ilmauksissa esiintyi runsaasti eksplisiittisiä mainintoja uusien asioiden oppimisesta, eikä pelkästään esimerkiksi olemassa olevan osaamisen kehittämisestä tai yleisemmin ammattilaisena kasvamisesta. Tämän teeman kautta kehitysarvo näyttäytyy esimerkiksi ilmauksissa, jotka kuvaavat mahdollisuuksia laajentaa omaa osaamistaan hankkimalla uusia taitoja, organisaation kannustusta uuden oppimiseen, uuden osaamisen hankkimisen merkitystä kilpailuedun näkökulmasta, tekemällä oppimista, uusien työkalujen käyttöönottoa ja harjoittelua sekä uusien työtehtävien omaksumista.

It seemed as though Reaktor rewarded organizational curiosity. I liked that, so I kept learning more. (Jabari Bell, Reaktor)

I am constantly learning new things. I am learning by doing, but also through my colleagues and external partners. (Heddy Ring, Telia)

I found this engaging – not only did I learn about software development, but also about the insurance and wealth management industry (Irene Lindqvist, TietoEVERY)

Alaluokka *Urakehitys* muodostuu kahdeksasta alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat viiden eri yrityksen työntekijätarinoista. Alaluokka päätettiin erilaistaa edellä mainituista samaan yläluokkaan kuuluvista alaluokista, sillä aineistossa esiintyi eksplisiittisiä mainintoja urakehityksestä sekä mahdollisuudesta siirtyä esimerkiksi uudenlaisiin rooleihin. Tämän teeman kautta kehitysarvo näyttäytyy ilmauksissa,

joissa kerrotaan mahdollisuudesta edetä uralla organisaation sisällä ja ottaa vastaan uusia, vaativampia rooleja, vastuita ja projekteja, organisaation kannustamisesta urakehitykseen sekä henkilökohtaisesta urasuunnittelusta.

Since F-Secure has varied options for different skillsets, if after working in one department you are looking for a change, you don't even need to look outside the company to do something different, because there are opportunities within. (Christine Bejerasco, F-Secure)

With my supervisors encouraging me to take on tasks and activities I personally want to pursue within the company, to further my own career development. (Nim Frydman, Rovio Entertainment)

If you want to grow in your career and have a clear vision of what you want to do, Siili is a good place to be. (Michi, Siili Solutions)

5.4 Sosiaalinen arvo

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti muodostettiin yläluokka sosiaalinen arvo, joka arvioi työnantajan vetovoimaisuutta esimerkiksi hauskan ja iloisen työympäristön, työkavereiden välisten ihmissuhteiden, tiimihengen ja positiivisen ilmapiirin näkökulmasta (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Elving ym., 2013; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Aineistoista nousi teorian ohjaamana esiin useita sosiaaliseen arvoon viittaavia teemoja. Sosiaalisen arvon alaluokiksi muodostuivat pelkistetyt ilmaukset Tiimihenki, Yksilöllä on tervetullut olo, Yhteisöllisyys, Rento ja hauska ilmapiiri sekä Positiivinen ja välittävä ilmapiiri. Alaluokkien lukumäärä on suuri, koska teema näyttäytyy empiriassa usealla eri tavalla, mutta pääosin näyttäytymistavat ovat linjassa teoreettisen viitekehyksen kanssa. Jokainen alaluokka sisältää 5-13 alkuperäistä ilmausta 3-6 eri yrityksestä.

Alaluokka *Tiimihenki* muodostuu seitsemästä alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat viiden eri yrityksen työntekijätarinoista. Tämän teeman kautta sosiaalinen arvo ilmeni esimerkiksi ilmauksissa, jotka kuvasivat ylpeyttä tiimin jäsenyydestä, yhteystyöhön, ystävällisyyteen, avuliaisuuteen ja avoimuuteen perustuvaa kulttuuria, luottamusta yhteistyön ja hyvinvoinnin mahdollistajana, tiimitovereita, tiimin jäsenten huomiointia päätöksenteossa sekä tiimityöhön liittyviä positiivisia tunteita.

I'm proud to be a part of the best team in the industry. (Jonas Lundberg, F-Secure)

This company and community feed off of collaboration and openness. (Mikko Koskinen, Reaktor)

I find the company culture to be very friendly, helpful, collaborative. (Heddy Ring, Telia)

Alaluokka *Yksilöllä on tervetullut olo* muodostuu seitsemästä alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat neljän eri yrityksen työntekijätarinoista. Tämän teeman kautta sosiaalinen arvo ilmeni esimerkiksi ilmauksissa, jotka kuvasivat tervetulleeksi toivottavaa ilmapiiriä, ihmisten halukkuutta tutustua uusiin työntekijöihin ja auttaa heitä, lämminkenkistä haastattelukokemusta sekä kokemusta tiimin jäsenyydestä jo työsuhteen alussa. Alaluokka päätettiin aineiston ehdoilla sisällyttää erillisenä myöhemmin esiteltävästä alaluokasta *Positiivinen ja välittävä ilmapiiri*, sillä eksplisiittisiä, tervetulleeseen oloon viittaavia ilmauksia nousi aineistosta runsaasti.

You'll be greeted with a very welcoming atmosphere, with loads of people wanting to talk to you and to help you out. (Mikko Koskinen, Reaktor)

When I started at Rovio I felt like I was immediately taken in as part of the team. (Jenna Lindén, Rovio Entertainment)

Most importantly, I've always felt welcome and included from the start. (Irene Lindqvist, TietoEVERY)

Alaluokka *Yhteisöllisyys* muodostuu kuudesta alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat kolmen eri yrityksen työntekijätarinoista. Tämän teeman kautta sosiaalinen arvo ilmeni esimerkiksi ilmauksissa, jotka kuvasivat erilaisia organisaatiossa ja tiimeissä järjestettäviä tapahtumia, keskustelutuokioita, kerhoja, kokoontumisia ja muita yhteisiä perinteitä, hauskanpitoa yhdessä organisaation muiden jäsenten kanssa, ammattilaisverkostoja ja yhteisöjen rakentamista.

Reaktor is filled with events and clubs and gatherings, and I've yet to find one that doesn't make all newcomers feel welcome. Start off by going to anything that sounds interesting to you – designer breakfasts, community of practice sessions, trainings, book clubs, the Thursday HIIT training session – and I'll

bet you'll be welcomed with open arms into all of them. (Pekka Korpela, Reaktor)

To me, community building is one of the biggest building blocks of inclusiveness in the workplace. When I joined Tieto, in-house professional networks like Tieto Ambassadors and Young Professionals were a great way to get to know people around the company and make new friends. (Fayez Farhana, TietoEVRY)

Alaluokka *Rento ja hauska ilmapiiri* muodostuu kahdeksasta alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat kolmen eri yrityksen työntekijätarinoista. Peräti kuusi näistä ilmauksista on peräisin Rovion työntekijätarinoista. Tämän teeman kautta sosiaalinen arvo ilmeni esimerkiksi ilmauksissa, jotka eksplisiittisesti kuvasivat hauskaa, huoletonta ja rentoa kulttuuria ja ilmapiiriä sekä muuta arkiseen työhön liittyvää hauskuutta ja iloa. Lisäksi kirjoittajat tai haastatellut ilmaisivat, ettei työtä koeta liian vakavana asiana, ja että kulttuurin rentous näyttäytyy myös konkreettisesti; työntekijät esimerkiksi kulkevat avojaloin, toimistolla on sohvia rentoa istuskelua varten ja työaikana herkutellaan yhdessä. Alaluokka päätettiin pitää erillisenä myöhemmin mainittavasta geneerisemmästä alaluokasta, *Positiivinen ja välittävä ilmapiiri* aineiston ehdoilla, sillä työilmapiirin hauskuus ja rentous nousi näistä maininnoista esiin eksplisiittisesti.

While we take business seriously, the culture is still relaxed and fun. (Jenna Lindén, Rovio Entertainment)

Jenny Also likes the relaxed culture among her colleagues (Jenny, Siili Solutions)

Lopuksi muodostettiin aiemmin mainittu alaluokka *Positiivinen ja välittävä ilmapiiri*, joka muodostuu kolmestatoista alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat kuuden eri yrityksen työntekijätarinoista. Tämän teeman kautta sosiaalinen arvo ilmeni esimerkiksi ilmauksissa, jotka kuvasivat myönteisistä organisaatioilmapiiriä eri tavalla kuin edellä mainituissa kategorioissa, mutta jotka teorian ohjaamana liittyvät kuitenkin keskeisesti sosiaaliseen arvoon. Tällaiset ilmaukset kuvasivat esimerkiksi yhteisiä tavoitteita, optimistista asennetta, tukea antavaa ilmapiiriä, tiimin jäsenten välisiä mielekkäitä ihmissuhteita, välittämistä, avoimuutta, kunnioittavuutta, ystävällisyyttä sekä luottamusta.

Now that I'm in a supportive professional environment I'm working on not being so hard on myself. -- I feel that we genuinely care for each other here. (Ana Diudina, Reaktor)

The work atmosphere is positive and open. (Antti, Siili Solutions)

5.5 Työntekijän valtaistuminen

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti työntekijän valtaistuminen on mahdollista saavuttaa esimerkiksi osoittamalla luottamusta heitä kohtaan tai tarjoamalla työntekijöille enemmän vapautta ja joustavuutta tehdä itse työhönsä liittyviä päätöksiä (Chhabra & Sharma, 2014; Greasley ym., 2005). Aineistoista nousi teorian ohjaamana useita työntekijän valtaistumiseen viittaavia teemoja. Työntekijän valtaistumisen alaluokiksi muodostuivat pelkistetyt ilmaukset Vapaus vaikuttaa oman työn sisältöön, Mielipiteitä arvostetaan ja Matala organisaatio, eli työntekijän valtaistuminen näyttäytyy aineistossa näiden teemojen kautta. Jokainen alaluokka sisältää 5-20 alkuperäistä ilmausta 3-7 eri yrityksestä.

Alaluokka *Vapaus vaikuttaa oman työn sisältöön* muodostuu yhteensä kahdestakymmenestä alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat seitsemän eri yrityksen työntekijätarinoista, eli jokaisesta tutkimukseen valitusta yrityksestä. Tähän teemaan liittyvät alkuperäiset ilmaukset kuvasivat esimerkiksi vapautta päättää omista aikatauluista, työtunneista, tavoitteista ja työn toteutustavasta, mahdollisuutta vaikuttaa omalla työllä suurempaan kokonaisuuteen sekä kannustamista itsensä johtamiseen, vastuunottoon ja sopivimman työskentelytavan löytämiseen. Lisäksi työntekijän valtaistuminen ilmeni tässä alaluokassa itsenäisyyteen, vaikuttamiseen ja itseohjautuvuuteen viittaavien ilmausten kautta.

We do not have set working hours, instead the main thing that matters is that you got to get your stuff done and do it well. (Jesse Lempiäinen, Rovio Entertainment)

I like the fact that you can try out different paths and choose the one that's most suited to you. (Jenny, Siili Solutions)

Self-leadership is encouraged. (Tomas Eriksson, Telia)

Alaluokka *Mielipiteitä arvostetaan* muodostuu viidestä alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat kolmen eri yrityksen työntekijätarinoista. Tähän teemaan liittyvät ilmaukset kuvasivat työntekijän valtaistumista esimerkiksi kertomalla, että työntekijöitä ja heidän mielipiteitään kuunnellaan ja arvostetaan; jokainen organisaatiossa saa äänensä kuuluviin, ja heidän näkemyksistään ollaan kiinnostuneita.

We have this true fellowship that makes you feel special, your opinion is valued. (Dmitriy Viktorov, F-Secure)

They (colleagues) make up what Reaktor is: a workplace where your opinions matter and your voice is heard. (Gabriel Lumbi, Reaktor)

Alaluokka *Matala organisaatio* muodostuu yhdestätoista alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat kuuden eri yrityksen työntekijätarinoista. Tähän teemaan liittyvät ilmaukset kuvasivat työntekijän valtaistumista esimerkiksi matalan tai vähäisen hierarkian, esimiesten tai keinoitekoisten rajojen puutteen, organisaation läpinäkyvyyden, esimiesten ja alaisten lyhyen valtaetäisyyden sekä organisaatorakenteen ketteryuden kautta. Matalan organisaation ja siihen liittyvien valtaetäisyyksien, esimiesten tai keinoitekoisten rajojen puuttumisen on tulkittu tarkoittavan, että tiukan hierarkian sijaan valta jakautuu organisaatiossa tasaisemmin eli työntekijä on valtaistunut.

F-Secure does not feel hierarchical and you can basically approach everyone. (Michiel Visser, F-Secure)

There's practically no bureaucracy or artificial organizational boundaries, making the company very agile. (Pekka Korpela, Rovio Entertainment)

Additionally because Supercell is a very flat organization, I get the opportunity to work with leaders on other game teams and in other departments across Supercell. (Laura, Supercell)

5.6 Sovellusarvo

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti sovellusarvo arvioi vetovoimaisuutta sen kautta, kuinka hyvin työntekijä voi soveltaa oppimaansa työssään ja opettaa samalla

muita inhimillisessä ja asiakaslähtöisessä ympäristössä. (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Sovellusarvon alaluokiksi muodostuivat aineistosta nousseiden alkuperäisten ilmausten pohjalta alaluokat Tietojen ja taitojen soveltaminen käytäntöön, Mentorointi ja tuki sekä Inhimillinen työympäristö. Nämä alaluokat kuvaavat, kuinka sovellusarvo näyttäytyy aineistossa. Teoreettisen viitekehyksen mukainen asiakaslähtöinen ympäristö ei kuitenkaan näyttäytynyt aineistossa sovellusarvoon kytkeytyvällä tavalla. Alaluokat on perusteltu teoreettisesti Berthonia, Ewingiä ja Hah'ta (2005) sekä Sivertzeniä, Nilseniä ja Olafsenia (2013) mukaillen. Jokainen alaluokka sisältää 5-19 alkuperäistä ilmausta 3-5 eri yrityksestä.

Alaluokka *Tietojen ja taitojen soveltaminen käytäntöön* muodostuu viidestä alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat neljän eri yrityksen työntekijätarinoista. Tämän teeman kautta sovellusarvo näyttäytyy esimerkiksi sellaisissa ilmauksissa, jotka kuvaavat eksplisiittisesti mahdollisuutta soveltaa tietoja, taitoja ja luovuutta käytäntöön sekä pyrkimystä tuottaa organisaation muille jäsenille mahdollisuuksia soveltaa osaamistaan käytäntöön.

This new opportunity gives me once more many ways to fully utilize my skills.
(Alex Tesfamichael, Reaktor)

As a senior game designer I've been given ample opportunity to flex my knowledge, and I'm regularly challenged to deliver the very best. (Marc Olivier, Rovio Entertainment)

I can exploit my creativity and skills widely here at Siili. (Jenny, Siili Solutions)

Alaluokka *Mentorointi ja tuki* muodostuu yhdeksästätoista alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat viiden eri yrityksen työntekijätarinoista. Vaikka mentorointi ja tuki voisi sopia myös kehitysarvon yläluokkaan, on luokittelu sovellusarvon näyttäytymistavaksi teoreettisesti perusteltu, sillä sovellusarvon tapauksessa työnantajan vetovoimaisuus voi perustua myös muun muassa mahdollisuuteen opettaa muita inhimillisessä ja asiakaslähtöisessä ympäristössä (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Mentoroinnin ja tuen teeman kautta sovellusarvo ilmenee esimerkiksi sellaisissa ilmauksissa, joissa kuvataan mahdollisuutta saada mentorointia, neuvontaa ja tukea kokeneemmilta työtovereilta sekä mentoroida itse muita. Lisäksi ilmauksissa

kerrotaan mentorointiohjelmista, tietojen ja taitojen jakamisesta sekä monialaisesta ongelmanratkaisusta ja verkostoitumisesta.

You get to meet a lot of talented experts who want to get to know you and how you think. -- You're a Reaktorian. That means that you have the whole of our data science community of practice, as well as our wonderful developers, designers and everyone else backing you up. (Mikko Koskinen, Reaktor)

I was surrounded by industry professionals who are experts in their craft, but who are also friendly and just happy to share what they learn! (Nim Frydman, Rovio Entertainment)

Myös viimeisen sovellusarvon alaluokan, *Inhimillinen ympäristön*, sijoittaminen tähän yläluokkaan vaati erityisharkintaa. KytKentä on kuitenkin teoreettisesti perusteltu: työnantajan vetovoimaisuutta lisää mahdollisuus soveltaa osaamista ja opettaa muita inhimillisessä ympäristössä (kts. Berthon, Ewing & Hah, 2005). Perusteluja nousi myös aineistosta: ilmaistuista nousi esiin ajatus, että työntekijöiden osaamista kunnioitetaan ja pidetään tärkeänä. Alaluokka muodostuu viidestä alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat kolmen eri yrityksen työntekijätarinoista. Inhimillisen ympäristön kautta sovellusarvo ilmenee esimerkiksi sellaisissa ilmauksissa, joissa yksilön kerrotaan olevan enemmän kuin henkilöstöresurssi, ja ettei yksilön rooli määritä häntä; ihmisiä kunnioitetaan ja heille tarjotaan mahdollisuuksia hyödyntää osaamistaan. Lähestymistapa osaamisen hyödyntämiseen on siis kokonaisuudessaan inhimillinen.

You are seen as a person – not defined by your task. (Michiel Visser, F-Secure)

We put people at heart of everything we do and we always try and find ways for you to grow in a way that builds on your particular skill set. (Jabari Bell, Reaktor)

5.7 Merkityksellisyys ja arvovetoisuus

Merkityksellisyys ja arvovetoisuus teoreettisen viitekehyksen mukaisesti muodostettu pääteema. Teoreettiseen viitekehykseen sisältynyt yhteiskuntavastuu ei kuitenkaan ollut puheenaiheena yhdessäkään työntekijätarinassa, joten yhteiskuntavastuu ei näyttäisi olevan kiinnostava teema työntekijätarinoiden kontekstissa. Puncheva-

Michelottin, Hudsonin ja Jinin (2018) mukaan on tavallista, että nekin yritykset, joilla on erittäin hyvä maine vastuullisuusasioissa, hyödyntävät vastuullista imagoaan varsin vähän rekryyttien houkuttelemiseksi, vaikka tutkimuksessa onkin paljon näyttöä yhteiskuntavastuun tärkeydestä rekrytoinnissa. Tutkimusraportin käsitteellisessä osiossa mainittu työn merkityksellisyys sen sijaan toistui usean dokumentin ja yrityksen välillä. Merkityksellisyyden ja arvovetoisuuden alaluokiksi muodostuivat Työn sisällön merkityksellisyys sekä Monimuotoisuus, inklusiivisuus ja tasa-arvo, eli merkityksellisyys ja arvovetoisuus näyttäytyvät aineistossa näiden teemojen kautta. Toisin sanoen, koska alaluokkia on vain kaksi, näyttäytyy teema aineistossa vain kahdella eri tavalla. Molemmat alaluokat sisältävät 5-7 alkuperäisilmausta 2-4 eri yrityksen työntekijätarinoista.

Alaluokka *Työn sisällön merkityksellisyys* muodostuu viidestä alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat kahden yrityksen, F-Securen ja Telian, työntekijätarinoista. Tähän teemaan liittyvät ilmaukset kuvasivat esimerkiksi työn suurempaa tarkoitusta, työn tärkeyttä yhteiskunnallisesta näkökulmasta, hyväntekeväisyyttä, yritysten ja ihmisten auttamista sekä ihmisten elämään vaikuttamista positiivisella tavalla. Eräässä dokumentissa kirjoittaja tai haastateltu kutsui työtään unelmatyöksi. Eräässä työn merkityksellisyydestä kertoneessa dokumentissa mainittiin lisäksi eksplisiittisesti, että työnantajan tarkoitus on linjassa työntekijätarinan kertojaääntä edustavan työntekijän omien arvojen kanssa. Organisaation ja työntekijän arvojen yhteensopivuudesta keskustellaan aihepiiriä käsittelevässä kirjallisuudessa paljon (kts. esim. Backhaus & Tikoo, 2004; Miles & Mangold, 2004; Moroko & Uncles, 2008; Puncheva-Michelotti, Hudson & Jin, 2018). Esimerkiksi Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan potentiaaliset työntekijät heijastelevat työnantajabrändimielikuvaa omiin tarpeisiinsa, persoonaansa sekä arvoihinsa nähden, ja Milesin ja Mangoldin (2004) mukaan hakijat voivat rekrytointiprosessin edetessä arvioida, vastaavatko organisaation arvot ja päämäärät heidän omiaan. Arvojen yhteensopivuudella on siis yhteys työn merkityksellisyyden lisäksi myös psykologisen sopimuksen muodostumiseen.

It's an extremely stimulating and vital focus in our connected world, and this mission gives me a sense of purpose. (Jonas Lundberg, F-Secure)

Working with self-leadership in a purpose-driven culture like Telia, is really inspiring and I feel that my work has a positive impact on many people. -- This is something that is completely aligned with my own personal purpose.
(Magnus Grönblad, Telia)

Alaluokka *Monimuotoisuus, inklusiivisuus ja tasa-arvo* muodostuu seitsemästä alkuperäisestä ilmauksesta, jotka nousivat neljän eri yrityksen työntekijätarinoista. Alaluokka on teoreettisesti perusteltu: Sniderin, Hillin ja Martinin (2003) mukaan monimuotoisuus voi olla yrityksille tärkeä kilpailuedun lähde ja keino houkutella ja sitouttaa työntekijöitä. Tämän teeman kautta merkityksellisyys ja arvovetoisuus ilmenevät esimerkiksi ilmauksissa, jotka kuvaavat eksplisiittisesti organisaation monimuotoisuutta, inklusiivisuutta ja tasa-arvoa tai tasa-arvopyrkimyksiä sekä aktiivisia toimia vähemmistöjen tai aliedustettujen ryhmien edustamiseksi, kannustamiseksi ja sitouttamiseksi, sukupuolineutraaliin kielenkäyttöön kannustamista, kulttuurierot huomioivaa organisaatiokulttuuria ja erilaisuuden hyväksyntää.

Reaktor harbors a culture that's adaptive and inclusive. -- Hearing how people dealt with challenges and loved the company gave me that understanding and the fact that they were sharing those stories with me made me feel as though I belonged. (Jabari Bell, Reaktor)

In fact, the dialogue between diversity and inclusion should be something more than just a cherry on top of an organization. Apart from broader initiatives and goals, inclusiveness at work can be simple and small. It can be a shared attitude or an actual place where you can unwind and rejuvenate. It can also be non-alcoholic beverages at company events or the usage of gender-neutral language. So, it is no coincidence that inclusiveness resonates in the Finnish language as the pronouns he and she are replaced by just one word, hän. -- ...how it (open-source innovation) gives people an opportunity to come to work as who they are. When there is no need to put up a façade, it's so much easier to focus on your work and make a positive difference. (Fayez Farhana, TietoEVERY)

We take pride in diversity and equality. -- Hence, during the past years, a lot of effort has been put in Tieto to lift the importance of an equal working culture. We are also proud to say that we were recently ranked the best technology company in the world for gender equality by Equileap. -- Within Tieto, we have jointly set a cultural ambition describing which behaviors we want to leave behind and what behaviors we want to see going forward. If we want true diversity, equality and inclusion at our workplaces, we need to walk the walk, not just talk about it. I personally promise to work actively on removing any

barriers of change in Tieto and help people to unleash their full potential.
(Julius Manni, TietoEVERY)

5.8 Muut havainnot

Edellä esiteltyjen lisäksi aineistosta nousi lisäksi vähäisemmissä määrin vielä muutama selkeä teema. Tällaisia teemoja olivat esimerkiksi Työn ja vapaa-ajan tasapaino, Työhön liittyvät tunteet ja Alkuperämaan hyödyt. Nämä teemat eivät perustu teoreettiseen viitekehukseen, vaan ne on muodostettu empiriaan perustuen. Koska teoreettinen viitekehys ei kuvaile esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapainon tai alkuperämaan hyötyjen ja työnantajan vetovoimaisuuden yhteyttä, voidaan niitä käsitellä muina työnantajabrändihyötyinä ja siten psykologisen sopimuksen näyttäytymistapoina. Lisäksi tässä alaluvussa käsitellään, miltä osin empiirisen analyysin tulokset eivät vastaa teoreettista viitekehystä.

Työn ja vapaa-ajan tasapaino nousi esiin kolmessa dokumentissa kahden eri yrityksen, Siili Solutionsin ja TietoEVERY:n välillä. Työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyi esimerkiksi vanhempainvapaa ja ylityön välttäminen sekä se, että harrastuksille jää runsaasti aikaa. Työn ja vapaa-ajan tasapaino on tässä tutkimuksessa tulkittu työnantajabrändihyödyksi, eli psykologinen sopimus näyttäytyy aineistossa muun muassa tämän teeman kautta, kuitenkin vähäisemmissä määrin. Teema tunnistettiin esimerkiksi seuraavien alkuperäisten ilmausten kautta:

We work so closely together as a team to make the projects successful and pay so much attention to the balance between work and personal life. (Izabella Kędzierska, TietoEVERY)

As a father, Antti has particularly appreciated the way his job has allowed him to strike the ideal work-life balance. According to Antti, Siili's take on parental leave is exemplary. "I personally decided to take a whole year off and when I raised the subject at work, I was immediately encouraged to do it if I had the chance. At Siili, employees' free time is respected and it is not recommended to work over normal hours. (Antti, Siili Solutions)

Kolmesta dokumentissa, jotka olivat peräisin kahdesta eri yrityksestä – Reaktorilta ja Roviolt – näyttäytyi uutena, teoreettista viitekehystä täydentävänä teemana kiinnostus yrityksen suomalaisuutta kohtaan. Tämä teema nimiöitiin *Alkuperämaan*

hyödyiksi (“country-of-origin benefit”). Alkuperämaan hyödyistä viestitään tyypillisesti silloin, kun yritys toivoo hyötyvänsä kotimaisen yleisön isänmaallisuudesta tai kun alkuperämaahan liittyy positiivisia stereotypioita ulkomailla, sillä alkuperämaan hyödyt voivat olla tärkeä kilpailuedun lähde (Aichner, 2013). Aineistossa alkuperämaan hyödyt näyttäytyivät ilmauksissa, joissa esimerkiksi viitattiin positiivisesti yrityksen suomalaisiin juuriin tai suomalaisten luonnonmaisemien miellyttävyyteen osana työsuhdekokemusta. Alkuperämaan hyödyt on tässä tutkimuksessa tulkittu työnantajabrändihyödyiksi, eli psykologinen sopimus näyttäytyy aineistossa muun muassa tämän teeman kautta, kuitenkin vähäisemmissä määrin.

When I first heard about Reaktor, I was intrigued by ... its Finnish connection.
(Jabari Bell, Reaktor)

It was a no-brainer to move to this jewel in the north of Europe, and I've had the pleasure to call it home for the past 13 years. (Ric Thorneycroft, Rovio Entertainment)

The beautiful Finnish scenery is the icing on the cake when it comes to working at Rovio. -- Working in Espoo is made even better by the dazzling environment. On my way to work I pass the baltic sea by bike. Kicking off the day like that is just priceless. (Jan Lidtkke, Rovio Entertainment)

Työhön liittyvistä positiivisista tunteista oli mainintoja useissa dokumenteissa. Aineistossa esiintyi esimerkiksi itsevarmuuden, onnellisuuden, innostuksen, hauskuuden ja ylpeyden tunteita. Tunteisiin liittyvät ilmaukset ovat aineistossa luonteeltaan melko subjektiivisia, joten kytkentää esimerkiksi psykologiseen arvoon ei useimmissa tapauksissa voida tehdä. Samoin yhteys tunteiden ilmaisun ja psykologisen sopimuksen välillä jää epäselväksi.

Every morning there is this certain excitement; what is going to happen today.
(Michiel Visser, F-Secure)

At the moment, I could not be happier. (Mikko Koskinen, Reaktor)

Little did I know I would fall in love with this place. (Fayez Farhana, TietoEVERY)

Osa aineistosta nousseista ja teoreettisen viitekehysten tukemista pääteemoista näyttäytyi eri dokumenttien välillä hyvin yhteneväsillä tavoilla. Lähes kaikkien yritysten työntekijätarinoista löytyi mainintoja mahdollisuudesta vaikuttaa oman työn sisältöön sekä kehittyä ja kasvaa työssä. Nämä alateemat liittyvät työntekijän valtaistumiseen ja kehitysarvoon. Lisäksi peräti 67% prosenttia kaikista dokumenteista sisälsi työntekijätarinan kirjoittajan tai työntekijätarinaa varten haastatellun henkilön urapolun kuvausta. Lisäksi kaikki yritykset olivat julkaisseet nettisivuillaan sellaisia työntekijätarinoita, joissa kuvattiin työn sisältöä. Lähes kaikkien yritysten työntekijätarinat sisälsivät jonkinlaisia sosiaaliseen arvoon kytkeytyviä teemoja, esimerkiksi mainintoja positiivisesta sosiaalisesta ilmapiiristä sekä tiimihengestä. Ilmaisuissa oli jonkin verran yhteneväisyyksiä, esimerkiksi rentous, hauskuus ja tervetullut olo toistuivat eksplisiittisesti useissa teksteissä, mutta dokumenttien selektiivisyyden vuoksi esimerkiksi juuri sosiaalisen arvon ilmenemistavassa kategorioittain oli paljon vaihtelua.

Kaikilta osin tulokset eivät vastanneet tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Esimerkiksi taloudellinen arvo on teoreettisesti perusteltu vetovoimaisuustekijä, joka esiintyy työnantajan vetovoimaisuutta ja työnantajabrändihyötyjä käsittelevässä kirjallisuudessa usein (kts. esim. Ambler & Barrow, 1006; Berthon, Ewing & Hah, 2005; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013), mutta se kuitenkin nousi erittäin vähäisissä määrin aineistosta. Ainoastaan kolmessa Roviolta kootussa dokumentissa oli maininta jonkinlaisesta konkreettisesta mutta arvoltaan vähäisestä työsuhde-edusta, jonka työntekijä voi työsuhhteessa saavuttaa. Sen sijaan esimerkiksi palkkaa ja muuta palkitsemista ei mainittu yhdessäkään tekstissä. Myöskään ylenemismahdollisuuksista ei puhuttu eksplisiittisesti, vaan urakehitykseen viittaavat ilmaisut liittyivät enemmän mahdollisuuteen kehittyä ammatillisena ja hankkia uusia vastuualueita. Selitys voi olla se, että alan yritysten välillä ei ole merkittäviä arvoisia eroja palkitsemisessa tai muissa aineellisissa eduissa, minkä vuoksi sitä ei nähdä kiinnostavana teemana tai tärkeänä erilaistumistekijänä työntekijätarinoissa. Sen sijaan esimerkiksi Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan symbolisten ominaisuuksien merkitys korostuu silloin, kun erot toiminnallisissa ominaisuuksissa brändien välillä ovat vähäisiä. Lisäksi aiemman tutkimuksen mukaan rahalliset palkkiot ovat vähemmän tärkeä vetovoimaisuustekijä potentiaalisten työntekijöiden silmissä (Elving ym., 2013; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013).

Rovio as a work place is pretty epic. Air Hockey, VR-room, beer o'clock, tons of stuff to keep you occupied if you need to get your mind off of work for a few minutes. (Jesse Lempiäinen, Rovio Entertainment)

Comfy surroundings, cupcakes... (Nicole Yang, Rovio Entertainment)

Erityisen kiinnostavaa oli kuitenkin, kuinka vähäisissä määrin psykologinen arvo (Ambler & Barrow, 1996; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013) näyttäytyi aineistossa, sillä Sivertzenin, Nilsenin ja Olfasenin (2013) tutkimuksen mukaan psykologinen arvo on merkittävin vetovoimaisuustekijä potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Jostain syystä teema ei kuitenkaan näyttäisi olevan kiinnostava puheenaihe työntekijätarinoiden kontekstissa. Osa ilmauksista, jotka oli luokiteltu teemaan Työhön liittyvät positiiviset tunteet, olisi voitu tulkita ilmauksiksi psykologisesta arvosta, ja kytkentä olisi ollut teoreettisesti perusteltu, sillä niissä viitattiin esimerkiksi ylpeyteen organisaation jäsenyydestä (Turban, 2001) tai mahdollisuuteen olla oma itsensä (Reis, Braga & Trullen, 2017). Näiden ilmausten lukumäärä aineistossa jäi kuitenkin hyvin vähäiseksi, sillä niitä esiintyi eksplisiittisesti vain kahdessa dokumentissa kahden eri yrityksen välillä. Toisin sanoen psykologinen arvo näyttäytyy aineistossa vain kahdessa dokumentissa kahden eri teeman kautta.

It makes for a great culture and one that I'm proud to be part of at Rovio. (Ric Thorneycroft, Rovio Entertainment)

...how it (open-source innovation) gives people an opportunity to come to work as who they are. When there is no need to put up a façade, it's so much easier to focus on your work and make a positive difference. (Fayez Farhana, TietoEVERY)

5.9 Yrityskohtaiset havainnot

Tässä alaluvussa käsitellään havaintoja yksittäisten yritysten työntekijätarinoissa. Havaintoihin palataan liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä käsittelevässä luvussa, jossa tarjotaan yrityskohtaisia kehitysideoita. Koska dokumenttien lukumäärät vaihtelevat yritysten välillä, tuloksia ei vertailla toisiinsa eri yritysten välillä, eikä näitä havaintoja kytketä osaksi tutkimuksen keskeisiä teoreettisia johtopäätöksiä.

F-Securen työntekijätarinat olivat pituudeltaan lyhyitä ja formaatiltaan tiiviitä. Formaatin vuoksi teksteistä nousi esiin vain vähän teemoja, joiden avulla lukijalle voidaan tarjota informaatiota, joka auttaa muodostamaan psykologisen sopimuksen ja siten odotuksia mahdollista työsuhdetta kohtaan. Teksteistä ei noussut lainkaan ilmaisia, joiden sisältö oli muuta kuin yksiselitteisen positiivista. Vetovoimaisuustekijöistä vahvimmin esiin nousivat Innovaatio- ja mielenkiintoarvo, jossa F-Securen työntekijätarinoissa oli yhteensä seitsemän mainintaa sekä Kehitysarvo, jossa F-Securella oli kahdeksan mainintaa. Neljässä dokumentissa kuudesta esiintyy mainintoja työssä kehittymisestä ja kasvamisesta. Muiden ilmaisujen kohdalla oli enemmän hajanaisuutta.

Reaktorin työntekijätarinat olivat vapaamuotoisia ja erittäin laajoja. Teksteistä nousi esiin runsaasti teemoja, joiden avulla lukija saa informaatiota, joka auttaa muodostamaan psykologisen sopimuksen ja siten odotuksia mahdollista työsuhdetta kohtaan. Tekstit sisälsivät runsaasti myös muuta kuin yksiselitteisen positiivista sisältöä. Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti yrityksillä on paremmat mahdollisuudet hyödyntää viestinnän positiivisia vaikutuksia, kun negatiivista mutta oikeaa tietoa ei suodateta pois (Backhaus & Tikoo, 2004), ja yltiöpositiivinen viestintä voi myös johtaa epärehellisen vaikutelman muodostumiseen (Elving ym., 2013). Psykologisen sopimuksen jälkeen eniten ilmauksia nousi Sosiaaliseen arvoon liittyen, yhteensä kahdeksan mainintaa. Vähiten mainintoja liittyi Innovaatio- ja mielenkiintoarvoon, yhteensä vain neljä mainintaa, vaikka kategoria sisältää peräti kuusi erilaistunutta alaluokkaa. Työntekijätarinoiden vapaamuotoisuus on osaltaan voinut johtaa siihen, että ilmaisutavoissa on vain vähän yhteneväisyyttä, minkä vuoksi jokaisesta pääluokasta nousee mainintoja, mutta usealla eri tavalla.

Myös Rovion työntekijätarinat olivat formaatiltaan vapaamuotoisia, mutta laajuudeltaan edellä mainittua tiiviimpiä. Selkeästi eniten mainintoja eli yhteensä kuusitoista kappaletta nousi psykologiseen sopimukseen liittyen. Esimerkiksi seitsemän työntekijätarinaa yhdeksästä sisälsi jonkinlaisen urapolun kuvauksen, ja kuusi tekstiä yhdeksästä sisälsi muutakin kuin yksinomaan positiivista sisältöä. Rovion työntekijätarinoissa korostuu erityisesti työn mielenkiintoisuus, esimerkiksi kiinnostavan tuotteen tai työn sisällön näkökulmasta. Tätä voi selittää muun muassa yhtiön maineikkaat tuotebrändit, kuten Angry Birds. Lisäksi Rovion

työntekijätarinoista nousee erityisesti esiin mentorointi ja tuki seitsemällä maininnalla sekä rento ja hauska ilmapiiri kuudella maininnalla. Sen sijaan arvoihin ja merkityksellisyyteen liittyen ei nouse lainkaan mainintoja.

Siili Solutionsin työntekijätarinat olivat tiiviimpiä ja määrämuotoisempia ja kirjoitettu sisältöartikkelin muotoon. Kolmannen persoonan kerrontaa täydennettiin suorilla lainauksilla. Arvoihin ja merkityksellisyyteen liittyen ei nouse lainkaan mainintoja. Hyvin vähän mainintoja nousee myös Innovaatio- ja mielenkiintoarvosta ja sovellusarvosta, yksi maininta molemmista. Eniten mainintoja nousee kehitysarvosta ja työntekijän valtaistumisesta, yhteensä viisi mainintaa molemmista. Urakehitykseen liittyviä ilmauksia on myös suhteellisen useassa dokumentissa, kahdessa viidestä. Psykologinen sopimus näyttäytyy enimmäkseen urapolun kuvauksen kautta, sillä jokainen työntekijätarina sisälsi jonkinlaisen urapolun kuvauksen. Muuta kuin yksiselitteisen positiivista sisältöä Siili Solutionsin työntekijätarinoista ei noussut. Siili Solutionsin lisäksi vain TietoEVERY:n työntekijätarinoista nousi ilmaisuja työn ja vapaa-ajan tasapainosta.

Supercellin työntekijätarinoiden sisältöjen monipuolisuutta rajoittaa aineiston vähäisyys: Supercell oli julkaissut sivustollaan vain neljä työntekijätarinaa, joista kaksi lukeutui tutkimuksen lyhimpiin. Aiemmassa luvussa esitettyjen aineiston valinnan kriteerien mukaisesti Supercell päätettiin kuitenkin sisällyttää mukaan tutkimukseen, sillä teksteistä nousi keskeisiä teoreettisen viitekehyksen mukaisia teemoja. Näistä neljästä työntekijätarinasta kaksi laajinta painottivat vahvasti naisten vähäistä edustusta pelialalla, tarjosivat ideoita monimuotoisuuden lisäämiseksi ja ilmaisivat, kuinka monimuotoisuutta on pyritty edistämään Supercellillä. Teksteistä nousee siis suhteellisen monta mainintaa arvoihin ja merkityksellisyyteen liittyen. Lisäksi mainintoja nousee kaikista pääluokista sovellusarvoa lukuun ottamatta. Sosiaaliseen arvoon liittyvät ilmaukset ovat yhteneväisiä ja näyttäytyvät tiimihenkeen viittaavien ilmausten kautta. Muilla tavoin sosiaalinen arvo ei Supercellin työntekijätarinoissa näyttäydy. Samoin kuin Roviolla, Supercellin runsaslukuisia innovaatio- ja mielenkiintoarvoon liittyviä ilmauksia saattaa osittain selittää yhtiön maineikkaat tuotebrändit kuten Clash of Clans ja Hay Day. Myös psykologinen sopimus näyttäytyy työntekijätarinoissa esimerkiksi uratarinoiden, työn sisällön kuvausten sekä muun kuin yksiselitteisen positiivisen sisällön kautta. Muu kuin

yksiselitteisen positiivinen sisältö tosin näyttäytyi Supercellin dokumenteissa vain kerran.

Telian työntekijätarinoista nousee vahvasti työn sisällön mielenkiintoisuus, sillä seitsemässä tarinassa yhdeksästä löytyy siihen viittaava ilmaus. Samoin psykologinen sopimus näyttäytyy urapolun sekä työn sisällön kuvausten kautta. Muuta kuin yksiselitteisen positiivista sisältöä tarinoista sen sijaan ei nouse. Samoin kuin Siili Solutionsilla, Telian työntekijätarinat kerrottiin osittain kolmannessa persoonassa ja täydennettiin suorilla lainauksilla, joskin suorilla lainauksilla oli Telian työntekijätarinoissa suurempi painoarvo. Korkeampi formatoinnin taso on saattanut johtaa muun kuin yksiselitteisen sisällön pois suodattamiseen. Kehitysarvoon liittyviä ilmauksia on runsaasti, ja kehitysarvo ilmenee myös kaikilla tunnistetuilla tavoilla, eli työssä kehittymisen ja kasvamisen, uuden oppimisen ja urakehityksen näkökulmasta. Työn sisällön merkityksellisyys nousee erityisesti kolmessa työntekijätarinassa, joissa sana *purpose* tai *purpose-driven culture* mainittiin eksplisiittisesti. Telian työntekijätarinoista nousi myös ominaisuuksia, jotka eivät korostuneet muiden yritysten työntekijätarinoissa. Kolmessa työntekijätarinassa oli eksplisiittinen, positiivinen maininta Telian etätyökäytäntöjen mahdollistamasta joustavuudesta. Lisäksi kaikkien Telian työntekijätarinoiden lopussa oli lyhyt katkelma, jossa työntekijä kertoi omasta vapaa-ajastaan ja harrastuksistaan. Näiden katkelmien sisältöä ei ollut mahdollista kytkeä perustellusti tutkimuksen tavoitteisiin.

Viimeinen yritys oli TietoEVERY, jonka nettisivuilla julkaistuista työntekijätarinoista suodatettiin suuri osa pois jo aineiston valintavaiheessa sen vuoksi, että kaikki tekstit eivät vastanneet työntekijätarinan tarkoitusta tai formaattia tämän tutkimuksen mukaisesti, vaan sisällöt saattoivat yksittäisen henkilön sijaan keskittyä esimerkiksi tapahtumiin tai ilmiöihin. Työntekijätarinoista nousi kaikkiin pääteemoihin liittyviä mainintoja, mutta eri teemojen ilmenemistavat vaihtelivat paljon. Monimuotoisuuteen, inklusiivisuuteen ja tasa-arvoon sekä yhteisöllisyyteen liittyviä mainintoja nousi suhteellisen paljon. Molemmat teemat olivat aineistossa harvinaisempia, mutta ne nousivat useammasta TietoEVERY:n työntekijätarinasta. TietoEVERY:n lisäksi vain Siili Solutionsin työntekijätarinoista nousi ilmaisuja työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Psykologinen sopimus näyttäytyy jossain määrin urapolun ja työn sisällön kuvausten

kautta, ja muuta kuin yksiselitteisen positiivista sisältöä löytyy kolmesta työntekijätarinasta.

Aineistosta nousseiden teemojen hajanaisuuteen vaikuttaa olennaisesti myös käytetyn aineiston luonne. Tutkimusaineisto on tuotettu tiettyyn tarkoitukseen eli työnantajabrändiviestintään ja -markkinointiin tutkimuksesta riippumattomalla tavalla, minkä seurauksena ne eivät välttämättä anna tarkkoja vastauksia tiettyihin kysymyksiin. Lisäksi aineiston dokumentit ovat luonteeltaan selektiivisiä, eivätkä siten sisällä täydellistä informaatiota tutkittavasta ilmiöstä, vaan kattavat joitain tutkittavaan ilmiöön liittyviä näkökulmia. (Bowen, 2009.) Sen vuoksi tiettyjen teemojen vähäisestä tai satunnaisesta esiintymisestä ei tule tehdä liian laajoja tai yksioikoisia johtopäätöksiä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset. Ensin esitetään tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset, jotka sisältävät tutkimuksen kontribuution ja vastaukset tutkimuskysymyksiin. Toisessa alaluvussa esitetään tutkimuksen liikkeenjohdolliset johtopäätökset ja tarjotaan kehitysideoita yrityksille. Kolmannessa alaluvussa käydään läpi tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusideat. Lopuksi arvioidaan tutkimusprosessin laatua.

6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen teoreettinen kontribuutio syntyy integroidun ja empiirisesti perustellun viitekehysten muodostamisesta. Käsitteellinen viitekehys integroi kaksi eri työnantajabrändäykseen liittyvää keskustelua työntekijätarinoiden kontekstissa. Vaikka psykologista sopimusta ja työnantajan vetovoimaisuutta on molempia tutkittu runsaasti työnantajabrändäyksen kontekstissa, tällainen viitekehys, joka yhdistää nämä keskustelut, on puuttunut aiemmasta kirjallisuudesta. Lisäksi viitekehys on validoitu empiirisesti laadullisella sisällönanalyysillä. Näin ollen tutkimus täydentää työntekijätarinoita koskevaa kirjallisuutta kuvailemalla niiden sisältöä yksityiskohtaisesti psykologisen sopimuksen ja työnantajan vetovoimaisuuden näkökulmasta. Vaikka työntekijätarinoiden roolista työnantajabrändiviestinnässä on tehty paljon tutkimusta, olemassa oleva kirjallisuus ei ole ennen tätä tuottanut viitekehystä, joka integroisi psykologiseen sopimukseen ja työnantajan vetovoimaisuuteen liittyviä keskusteluja työntekijätarinoiden sisällön kuvailemiseksi.

Seuraavaksi käsitellään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen päättötutkimuskysymys oli: Millaista IT-alan yritysten verkkosivuilla julkaistujen työntekijätarinoiden sisältö on? Tutkimuskysymykseen vastataan kahden alatutkimuskysymyksen avulla.

Tutkimuksen ensimmäinen alatutkimuskysymys oli: Miten psykologinen sopimus näyttäytyy IT-alan yritysten verkkosivuilla julkaistuissa työntekijätarinoissa? Tutkimuksen tulosten perusteella työntekijän uratarinan kuvaukset, työn sisällön

kuvaukset, muu kuin yksiselitteisen positiivinen sisältö yrityksen todellisuudesta sekä työnantajan tarjoamat hyödyt ovat tyypillisiä psykologisen sopimuksen näyttäytymistapoja työntekijätarinoissa. Lisäksi aineistosta nousi kaksi työnantajabrändihyötyä, jotka täydensivät teoreettista viitekehystä, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä alkuperämaan hyödyt. Työnantajan odotukset hakijoita kohtaan sen sijaan eivät olleet tyypillinen tapa, jolla psykologinen sopimus näyttäytyy aineistossa. Tutkimuksen tulokset vastaavat ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen.

Tutkimuksen toinen alatutkimuskysymys oli: Miten työnantajan vetovoimaisuustekijät näyttäytyvät IT-alan yritysten verkkosivuilla julkaistuissa työntekijätarinoissa? Tutkimuksen tulosten mukaan vetovoimaisuustekijät näyttäytyvät työntekijätarinoissa erityisen usein innovaatio- ja mielenkiintoarvon, kehitysarvon, sosiaalisen arvon, työntekijän valtaistumisen ja sovellusarvon näkökulmasta. Työntekijätarinoissa vähemmän näyttäytyvä vetovoimaisuustekijä on merkityksellisyys ja arvovetoisuus. Sen sijaan taloudellinen arvo ja psykologinen arvo eivät näyttäneet olevan kiinnostavia teemoja työntekijätarinoissa. Tutkimuksen tulokset vastaavat toiseen alatutkimuskysymykseen.

Alatutkimuskysymysten kautta saadaan myös vastaus päätutkimuskysymykseen: Millaista IT-alan yritysten verkkosivuilla julkaistujen työntekijätarinoiden sisältö on? Tulosten mukaan työntekijätarinoissa on runsaasti sisältöä, joka vaikuttaa niin psykologisen sopimukseen muodostumiseen kuin työnantajan vetovoimaisuuteen, eli työntekijätarinoiden sisältöä voidaan kuvailla psykologisen sopimuksen ja työnantajan vetovoimaisuuden käsitteiden avulla. Psykologisen sopimuksen sekä työnantajan vetovoimaisuustekijöiden ilmenemismuotojen lisäksi keskeisenä osana työntekijätarinoiden sisältöä olivat myös ilmaukset erilaisista positiivisista työhön liittyvistä tunteista.

Teoreettisen viitekehysten ohjaamana tutkimuksessa tunnistettiin erilaisia tapoja, joilla psykologinen sopimus ja työnantajan vetovoimaisuus näyttäytyvät työntekijätarinoiden sisällöissä. Näiden havaintojen perusteella muodostettiin empiirisesti perusteltu viitekehys, joka kuvailee työntekijätarinoiden sisältöä psykologisen sopimuksen ja työnantajan vetovoimaisuuden näkökulmasta. Nämä

sisällöt eli tutkimuksen keskeiset löydökset sekä niiden perusteet on esitetty alla Taulukoissa 4 ja 5.

Taulukko 4. Psykologinen sopimus työntekijätarinoissa

Vaikuttava tekijä	Teoreettinen viitekehys	Teoreettinen perustelu	Empiirinen havainto
Informaation tarjoaminen	Kuvaukset työntekijän koulutustaustasta, aiemmista työpaikoista, urapolusta ja nykyisestä työkuvasta; muu kuin yksiselitteisen positiivinen sisältö, työnantajaorganisaation odotukset hakijoita kohtaan.	Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010; Elving, ym., 2013; Miles & Mangold, 2004	Urapolun kuvaukset (sis. kuvaukset työntekijän koulutustaustasta, aiemmista työpaikoista ja urapolun kulusta), työn sisällön kuvaus (esim. nykyinen työkuva), muu kuin yksiselitteisen positiivinen sisältö.
Työnantajabrändi-hyödyistä viestiminen	Auttaa muodostamaan odotuksia siitä, mitä organisaatio tarjoaa työntekijöilleen, esimerkiksi Taulukossa 2 esitettyjen vetovoimaisuustekijöiden mukaisesti	Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010; Elving ym., 2013; Rousseau, 1989;	Innovaatio- ja mielenkiintoarvo, kehitysarvo, sosiaalinen arvo, työntekijän valtaistuminen, sovellusarvo, merkityksellisyys ja arvovetoisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino, alkuperämaan hyödyt. Jatkotutkimusta tarvitaan.

Empiirisessä viitekehyksessä psykologiseen sopimukseen liittyvät havainnot poikkeavat vain vähän teoreettisesta viitekehyksestä ja siten aiemmasta aiheesta käsittelevästä kirjallisuudesta. Esimerkiksi informaation tarjoaminen näyttäytyi empiriassa pääosin samalla tavalla kuin teoreettisessa viitekehyksessä. Ainoastaan odotuksista, joita työnantajaorganisaatiolla on potentiaalisia työntekijöitä kohtaan, empiriasta ei noussut havaintoja. Brändihyödyistä viestiminen näyttäytyi paitsi alla olevassa taulukossa (Taulukko 5) esitettyjen työnantajan vetovoimaisuustekijöiden kautta, myös sellaisten aineistosta nousseiden brändihyötyjen kautta, joiden ei ole teoreettisesti osoitettu lisäävän työnantajan vetovoimaisuutta potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Tällaisia brändihyötyjä ovat esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä alkuperämaan hyödyt.

Taulukko 5. Työnantajan vetovoimaisuus työntekijätarinoissa

Vetovoimaisuustekijä	Teoreettinen viitekehys	Teoreettinen perustelu	Empiirinen havainto
Innovaatio- ja mielenkiintoarvo	Työnantajan innovatiivisuus, kiinnostavat ja innovatiiviset tuotteet ja palvelut, jännittävä työympäristö, uudenlaiset työskentelytavat, työntekijöiden luovuuden hyödyntäminen, brändin nimi, työnkuva, organisaation uskaliaisuus, trendikkyys, mielenkiintoisuus ja nuorekkuus.	Berthon, Ewing & Hah, 2005; Chhabra & Sharma, 2014; Foster, Punjaisri & Cheng, 2010; Lievens & Highhouse, 2003; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013; Sommer, Heidenreich & Handrich, 2016	Innovatiivisuus osana kulttuuria, luovuus, ideointi ja jakaminen, työ uusien teknologioiden parissa, kiinnostava yritys, brändi tai tuote, työn sisällön mielenkiintoisuus, kansainvälisyys. Jatkotutkimusta tarvitaan.
Kehitysarvo	Koulutus ja kehittyminen, urakehitys, yksilöllinen kasvu.	Berthon, Ewing & Hah, 2005; Chhabra & Sharma, 2014; Elving ym., 2013; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013.	Työssä kehittyminen ja kasvaminen, uuden oppiminen ja urakehitys.
Sosiaalinen arvo	Hauska ja iloinen työympäristö, työkavereiden väliset ihmissuhteet, tiimihenki, positiivinen ilmapiiri.	Berthon, Ewing & Hah, 2005; Elving ym., 2013; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013	Tiimihenki, yksilöllä on tervetullut olo, yhteisöllisyys, rento ja hauska ilmapiiri, positiivinen ja välittävä ilmapiiri.
Työntekijän valtaistuminen	Työntekijöitä kohtaan osoitetaan luottamusta, työntekijöille tarjotaan vapautta ja joustavuutta tehdä itse työhön liittyviä päätöksiä.	Chhabra & Sharma, 2014; Greasley ym., 2005	Vapaus vaikuttaa oman työn sisältöön, mielipiteitä arvostetaan, matala organisaatio.
Sovellusarvo	Kuinka hyvin työntekijä voi soveltaa oppimaansa ja opettaa muita inhimillisessä ja asiakaslähtöisessä ympäristössä.	Berthon, Ewing & Hah, 2005; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013	Tietojen ja taitojen soveltaminen käytäntöön, mentorointi ja tuki, inhimillinen työympäristö.
Merkityksellisyys ja arvovetoisuus	Yhteiskuntavastuu, työn merkityksellisyys, monimuotoisuuden tukeminen.	Albinger & Freeman, 2000; Snider, Hill & Martin, 2003; Studentwork, 2018; Puncheva-Michelotti, Hudson & Jin, 2018	Työn sisällön merkityksellisyys, monimuotoisuus, inklusiivisuus ja tasa-arvo.
Taloudellinen arvo	Palkkaus / työstä saatava korvaus, muu aineellinen korvaus, työsuhteturva, ylenemismahdollisuudet.	Ambler & Barrow, 1996; Berthon, Ewing & Hah, 2005; Chhabra & Sharma, 2014; Sivertzen,	Ei näyttäydy aineistossa. Jatkotutkimusta tarvitaan.

		Nilsen & Olafsen, 2013	
Psykologinen arvo	Tunnustuksen saaminen, omanarvontunteen vahvistuminen, itseluottamus, autenttisuus, ylpeys organisaation jäsenyydestä.	Ambler & Barrow, 1996; Reis, Braga & Trullen, 2017; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013; Turban, 2001	Ei näyttäydy aineistossa. Jatkotutkimusta tarvitaan.

Empiirisesti perustellussa viitekehyksessä työnantajan vetovoimaisuustekijät näyttäytyvät pääosin samalla tavalla kuin teoreettisessa viitekehyksessä. Ainoastaan taloudellinen ja psykologinen arvo eivät näyttäneet olevan kiinnostavia teemoja työntekijätarinoiden kontekstissa. Lisäksi kansainvälisyys nousi empiriasta uutena, innovaatio- ja mielenkiintoarvoon liittyvänä ominaisuutena. Jatkotutkimus voi vielä tarkentaa kansainvälisyyden ja työnantajan vetovoimaisuuden välistä yhteyttä. Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä.

6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tässä alaluvussa esitellään tutkimuksen liikkeenjohdolliset johtopäätökset ja tarjotaan yrityksille kehitysideoita työnantajabrändiviestinnän kehittämiseksi. Kehitysideoita tarjotaan ensin yleisellä tasolla. Näitä kehitysideoita voidaan hyödyntää esimerkiksi yrityksissä, joissa työntekijätarinoita ei vielä käytetä osana työnantajabrändiviestintää, esimerkiksi tässä tutkimuksessa mainituissa yrityksissä, jotka sijoittuivat parhaimmiston joukkoon Universumin opiskelija- ja ammattilaistutkimuksissa (2019), mutta jotka jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle työntekijätarinoiden puuttumisen vuoksi. Kehitysideoita voidaan myös hyödyntää sellaisissa yrityksissä, joissa viestintää halutaan kehittää työntekijätarinoiden avulla. Lopuksi annetaan vielä yrityskohtaisia kehitysideoita tutkimuksessa käsitellyille yrityksille.

Työntekijätarinat ovat tutkimuksen perusteella tehokas tapa viestiä työnantajan tarjoamista hyödyistä ja muista vetovoimaisuustekijöistä ja tarjota potentiaalisille työntekijöille tietoa, joka mahdollistaa odotusten muodostamisen mahdollisesta työsuhteesta eli psykologisen sopimuksen syntymisen. Työnantajan vetovoimaisuuden näkökulmasta työntekijätarinat ovat erinomainen tapa viestiä esimerkiksi organisaation innovatiivisuudesta ja mielenkiintoisuudesta,

mahdollisuudesta kehittyä ja kasvaa uralla, positiivisesta ilmapiiristä ja tiimihengestä, mahdollisuudesta vaikuttaa oman työn sisältöön sekä mahdollisuudesta soveltaa tietoja ja taitoja käytäntöön, sillä nämä teemat ovat kiinnostavia puheenaiheita työntekijätarinoissa.

Työntekijätarinat ovat hyvä työkalu edellä mainituista asioista viestimiseen myös siksi, että työntekijätarinoiden kautta viestitty informaatio koetaan luotettavaksi ja vetovoimaiseksi (kts. Van Hoya & Lievens, 2007; Walker ym., 2009). Yritysten tulisi sen vuoksi sisällyttää omilla nettisivuilla julkaistavat työntekijätarinat osaksi oman median työnantajabrändiviestintästrategiaansa. Yleisesti ottaen on kuitenkin tärkeää, että työntekijätarinoiden kautta tarjotaan tietoa paitsi organisaation positiivisista ominaisuuksista, vetovoimaisuustekijöistä ja työntekijöiden saamista hyödyistä, myös muista kuin yksiselitteisen positiivisista asioista silloin, kun ne edustavat organisaation todellisuutta, jotta viestintä koetaan rehelliseksi ja jotta potentiaaliset työntekijät voivat muodostaa realistisen psykologisen sopimuksen. Mikäli työntekijätarinat toteutetaan haastatteluina, voi haastateltaville työntekijöille olla järkevää esittää tutkimuksissa tunnistettuihin teemoihin kytkeytyviä kysymyksiä. Haastateltavia työntekijöitä voi esimerkiksi pyytää kertomaan aiemmasta urastaan, työtehtävistään, työsuhteensa eduista ja mahdollisuuksista sekä hänen kohtaamistaan haasteista. Työntekijän kokemista haasteista sekä muusta kuin yksiselitteisen positiivisista asioista kertominen voi tuntua työnantajabrändiviestinnän tarkoituksen vastaiselta, mutta intuition vastaiselle ratkaisulle löytyy perusteluja tutkimuksesta. Jos työnantajabrändiviesti nimittäin on yksinomaan positiivinen ja jättää kaiken oikean mutta negatiivisen tiedon pois, yritys ei välttämättä kykene hyödyntämään kaikkia viestin positiivisia vaikutuksia (Backhaus & Tikoo, 2004), ja ylenmääräinen positiivinen informaatio voi antaa organisaatiosta epärehellisen vaikutelman (Elving ym., 2013). Siispä mikäli työntekijätarinat annetaan vapaamuotoisesti työntekijöiden kirjoitettavaksi, ei negatiivisia huomioita kannata samasta syystä suodattaa pois.

Työntekijätarinoiden tuottamisen kautta organisaatiolle voi myös paljastua työsuhte- tai työntekijäkokemukseen liittyviä asioita, jotka ovat organisaatiolle entuudestaan vieraita. Näin ollen työntekijätarinoiden kautta voidaan myös hankkia tietoa ja tunnistaa kehitysalueita. Organisaatioiden on hyvä pohdiskella, miksi jokin tietty teema, esimerkiksi työssä kehittyminen ja kasvaminen, korostuu työntekijätarinoissa

ja kuinka tätä havaintoa voidaan hyödyntää ulkoisen ja sisäisen työnantajabrändäyksen ja henkilöstöstrategian kehittämiseksi. Näin työnantajabrändäystä toteutetaan proaktiivisesti tavalla, joka pyrkii tunnistamaan toivotunlaisia brändimielleyhtymiä ja kehittää niitä edelleen (kts. Backhaus & Tikoo, 2004). Berthonin, Ewingin ja Hah'n (2005) mukaan työnantaja menestyy globaalissa kilpailussa parhaista osajista ainoastaan silloin, kun organisaatio aktiivisesti pyrkii integroimaan erilaiset vetovoimaisuustekijät työnantajabrändiinsä. Samoin tunnistettujen puutteiden kohdalla organisaation on hyvä esittää itselleen tiettyjä kysymyksiä. Edustavatko työntekijätarinat riittävästi kaikenlaisten organisaation jäsenten ääniä (Bowen, 2009)? Onko puutteellisesti näyttäytyvä teema keskeinen osa organisaation strategiaa ja kulttuuria? Viestitäänkö tästä teemasta riittävästi organisaation jäsenille?

Seuraavaksi tarjotaan yrityskohtaisia kehitysideoita F-Securelle, Reaktorille, Rovio Entertainmentille, Siili Solutionsille, Supercellille, Telialle ja TietoEVERY:lle. Näitä kehitysideoita voidaan soveltaa myös muihin yrityksiin, joissa työntekijätarinoita on käytetty osana viestintästrategiaa samankaltaisella tavalla.

F-Securen työntekijätarinat viestivät hyvin monenlaisista eduista ja hyödyistä, joita potentiaalinen työntekijä voi työsuhteessa saavuttaa, mutta muuten pituudeltaan lyhyet ja muodoltaan tiiviit työntekijätarinat eivät juurikaan onnistu välittämään lukijalle sellaista tietoa, jonka avulla hän voi muodostaa odotuksia organisaatiota kohtaan. Työntekijätarinoita kannattaisi laajentaa nykyisestään siten, että mukaan tulee kuvausta myös yksilön työsuhtekokemuksesta, esimerkiksi urapolkuun ja työn sisältöön liittyen. Muuta kuin yksiselitteisen positiivista sisältöä ei kannata suodattaa pois, sillä se lisää viestin luotettavuutta ja auttaa muodostamaan realistisia odotuksia. Innovatiivisuus on keskeinen arvo, joka näyttäytyi työntekijätarinoiden sisällössä. F-Secure voi käyttää tätä havaintoa vahvistaakseen työnantajabrändiviestintäänsä erityisesti innovatiivisten työntekijöiden houuttelemiseksi (kts. Sommer, Heidenreich & Handrich, 2016). Lisäksi työn merkityksellisyys saattaa olla tärkeä erilaistumistekijä F-Securelle työntekijätarinoiden sisällön perusteella.

Reaktorin tekstien vapaamuotoisuus sallii työsuhtekokemuksen, urapolun ja työn sisällön tarkan kuvauksen, eikä muuta kuin positiivista sisältöä ole myöskään suodatettu pois. Tällaiset työntekijätarinat auttavat lukijaa muodostamaan realistisia

odotuksia, ja viestintä koetaan luotettavaksi. Reaktorin työntekijätarinat ovat siten hyvin informatiivisia. Lisäksi Reaktorin työntekijätarinoissa kuvaillaan monipuolisesti eri työnantajabrändihyötyjä, jotka lisäävät työnantajan vetovoimaisuutta potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Reaktorin kannattaisi kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, miksi innovaatio- ja mielenkiintoarvo näyttäytyy työntekijätarinoissa vain vähän, eli miksi organisaation innovatiivisuus tai mielenkiintoisuus eivät näyttäisi olevan kiinnostavia puheenaiheita työntekijätarinoissa, vaikka kyseessä on uusia teknologioita kehittävä IT-alan yritys. Reaktorin kannattaisi esimerkiksi selvittää, korostetaanko innovatiivisuutta tai mielenkiintoisuutta riittävästi esimerkiksi sisäisessä työnantajabrändiviestinnässä tai ulkoisessa rekrytointiviestinnässä, tai miten työntekijät näkevät organisaation kyvyn innovoida tai kannustaa innovatiivisuuteen.

Rovion työntekijätarinoissa psykologinen sopimus näyttäytyy vahvasti, sillä tarinoiden kautta tarjotaan runsaasti tietoa esimerkiksi yksilöiden työsuuhdekokemuksesta, urapolusta ja työn sisällöstä, eikä muuta kuin positiivista sisältöä ole suodatettu pois. Koska innovaatio- ja mielenkiintoarvo oli toistuva puheenaihe työntekijätarinoissa, Rovion kannattaisi selvittää, millä tavoin tätä arvoa voidaan hyödyntää vielä laajemmin työnantajabrändiviestinnässä. Samoin mentorointi ja tuki sekä rento ja hauska ilmapiiri olivat teksteissä toistuvia kiinnostavia teemoja. Lisäksi vaikka taloudellinen arvo ei ollut yleisesti ottaen keskeinen työntekijätarinoista noussut vetovoimaisuustekijä, oli useassa Rovion dokumentissa mainintoja erilaisista konkreettisista mutta arvoltaan vähäisistä työsuuhde-eduista. Nämä edut voivat olla Roviolle tärkeä erilaistumistekijä muihin työnantajiin verrattuna. Rovion kannattaisi myös selvittää, miksi merkityksellisyys ja arvovetoisuus eivät olleet kiinnostavia teemoja työntekijätarinoissa: ovatko merkityksellisyys ja arvovetoisuus keskeinen osa Rovion kulttuuria, ja jos ovat, viestitäänkö näistä riittävän vahvasti henkilöstölle?

Siili Solutionsin työntekijätarinoiden vahvuudet liittyvät urakehitykseen sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoon, joista puhutaan eksplisiittisesti useammassa dokumentissa. Siilin lisäksi mainintoja työn ja vapaa-ajan tasapainosta nousi ainoastaan TietoEVERY:n työntekijätarinoista, eli kyseessä näyttäisi olevan suhteellisen ainutlaatuinen vahvuus. Lisäksi työntekijätarinoissa korostui jonkin verran työntekijän valtaistuminen. Näiden havaittujen vahvuuksien syitä kannattaa selvittää ja niitä

kannattaa hyödyntää muussakin työnantajabrändiviestinnässä, sillä ne saattavat olla yrityksen työnantajabrändin tärkeitä erilaistumistekijöitä. Työntekijätarinoiden määrämuotoinen ja tiivis formaatti saattaa jossain määrin rajoittaa sitä, kuinka paljon relevanttia informaatiota lukijalle voidaan tarinoiden avulla tarjota. Työntekijätarinoista ei esimerkiksi kannata suodattaa pois muuta kuin positiivista sisältöä viestinnän luotettavuuden parantamiseksi ja jotta psykologisen sopimuksen muodostaminen on mahdollista. Toisaalta kaikki Siilin työntekijätarinat sisältävät työntekijän urapolun kuvauksia, jotka voivat auttaa työsuhteodotusten muodostamisessa. Siilin kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miksi esimerkiksi merkityksellisyys ja arvovetoisuus eivät näyttäyty työntekijätarinoissa, tai miksi innovatiivisuus tai mielenkiintoisuus ovat vain vähäisenä puheenaiheena. Rovion tapaan Siili voi pohtia, ovatko nämä ominaisuudet riittävän keskeinen osa yrityksen kulttuuria tai viestitäänkö niistä henkilöstölle.

Supercellin kannattaa ehdottomasti laajentaa työntekijätarinoidensa roolia osana työnantajabrändiviestintäänsä, sillä tällä hetkellä tarinoita on Supercellin nettisivuilla vain neljä ja kaksi niistä ovat poikkeuksellisen lyhyitä. Työntekijätarinoiden avulla Supercell voi viestiä tarjoamistaan hyödyistä ja eduista sekä työsuhteen todellisuudesta luotettavasti ja kiinnostavasti. Näiden vähäisten tarinoiden valossa kuitenkin näyttäisi, että monimuotoisuus, inklusiivisuus ja tasa-arvo on vahvuus ja erilaistumistekijä, jota Supercellin kannattaa käyttää osana viestintänsä kehittämistä. Lisäksi Supercell voisi hyötyä yritysbrändinsä ja tuotebrändiensä hyödyntämisestä osana työnantajabrändiviestintää organisaation mielenkiintoisuutta lisäävänä tekijänä. Työntekijätarinoista ei kannata suodattaa pois myöskään muuta kuin positiivista, todellisuuteen perustuvaa sisältöä.

Telian työntekijätarinoiden keskeisiä erilaistuneita puheenaiheita ovat esimerkiksi joustavuus etätyön vuoksi, työn merkityksellisyys, kehittymismahdollisuudet ja erityisesti uuden oppiminen, mentorointi ja tuki sekä työn sisällön mielenkiintoisuus. Telian kannattaa tutustua syihin, miksi juuri nämä teemat nousevat positiivisesti työntekijätarinoista, ja pyrkiä korostamaan näitä vahvuuksia myös muussa työnantajabrändiviestinnässä. Erityisesti joustavuus etätyön vuoksi voi olla keskeinen erilaistumistekijä Telian viestinnässä, sillä kyseessä on ainutlaatuinen havainto, joka ei toistunut muiden yritysten työntekijätarinoissa. Työntekijätarinoita kannattaa

kehittää myös siten, että muuta kuin positiivista mutta totuudenmukaista sisältöä ei suodateta pois viestinnän luotettavuuden parantamiseksi.

TietoEVRY:n työntekijätarinoista nousi erityisesti muutama kiinnostava teema, jotka saattavat olla TietoEVRY:n työntekijätarinoiden keskeisiä erilaistumistekijöitä. Nämä teemat olivat monimuotoisuus, inklusiivisuus ja tasa-arvo, yhteisöllisyys sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Työn ja vapaa-ajan tasapaino oli teema, joka näyttäytyi TietoEVRY:n lisäksi vain Siili Solutionsin työntekijätarinoissa. TietoEVRY:n kannattaa tutustua syihin, miksi juuri edellä mainitut teemat esiintyvät teksteissä suhteellisen usein, vaikka ne jäivät aineistossa kokonaisuudessaan vähemmälle huomiolle, jotta niitä voidaan hyödyntää entistä paremmin osana työnantajabrändiviestintää. Keskeinen kehitysidea TietoEVRY:lle on erilaistaa työntekijät omaksi blogisarjakeen selkeästi tunnistettavaan muotoon erilleen muista sisällöistä ja blogiteksteistä. Työntekijöistä kertovaa sisältöä pidetään nimittäin luotettavampana ja kiinnostavampana kuin pelkkää organisaatiosta kertovaa sisältöä (kts. Van Hoya & Lievens, 2007; Walker ym., 2009).

6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusideat

Ensimmäinen tämän tutkimuksen rajoitteista on se, ettei tutkimus kuvaile riittävästi joidenkin empiriasta nousseiden havaintojen ja työnantajan vetovoimaisuuden välistä yhteyttä. Toisin sanoen empiirisesti tunnistettujen työnantajabrändihyötyjen merkitystä työnantajan vetovoimaisuuden lisäämisessä tai potentiaalisen työntekijän työnhakuaikeiden vaikuttimena ei vielä tunneta. Esimerkiksi kansainvälisyys ja työ uusien teknologioiden parissa on tulkittu innovaatio- ja mielenkiintoarvon ilmenemismuodoiksi ja siten työnantajan vetovoimaisuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi sen vuoksi, että aineiston alkuperäisissä ilmauksissa on eksplisiittinen kytkentä teoreettiseen viitekehykseen työympäristön jännittävyuden sekä työn mielenkiintoisuuden näkökulmasta. Sen sijaan työn ja vapaa-ajan tasapainon tai alkuperämaan hyötyjen tapauksessa vastaavanlaista kytkentää teoreettiseen viitekehykseen ei työnantajan vetovoimaisuuden näkökulmasta voitu perustellusti tehdä, sillä olemassa olevassa kirjallisuudessa ei vielä tunneta näiden havaintojen ja työnantajan vetovoimaisuuden yhteyttä. Sen vuoksi nämä havainnot on tulkittu psykologisen sopimuksen ilmenemismuodoksi työnantajabrändihyötyjen

näkökulmasta. Jatkotutkimuksessa voidaan tutkia tarkemmin kaikkien empiriastanousseiden havaintojen yhteyttä työnantajan vetovoimaisuuteen.

Toinen tutkimuksen rajoite on se, ettei tutkimus anna vastauksia siihen, miksi aiemmassa tutkimuksessa tunnistetut vetovoimaisuustekijät, psykologinen ja taloudellinen arvo (kts. esim. Ambler & Barrow, 1996; Berthon, Ewing & Hah, 2005; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013) sekä yhteiskuntavastuu (kts. esim. Albinger & Freeman, 2000; Puncheva-Michelotti, Hudson & Jin, 2018), eivät näyttäisi olevan kiinnostavia puheenaiheita työntekijätarinoissa. Erityisesti psykologiseen arvoon liittyvien havaintojen vähäisyys on kiinnostava huomio, sillä esimerkiksi Sivertzenin, Nilsenin ja Olafsenin (2013) tutkimuksessa psykologinen arvo oli kaikista työnantajan vetovoimaisuuden ulottuvuuksista vahvin ja suoraan yhteydessä aikomukseen hakea töitä yrityksestä. Jatkotutkimuksessa voidaan tutkia tarkemmin, miksi taloudellinen ja psykologinen arvo sekä yhteiskuntavastuu eivät näyttäisi olevan kiinnostavia teemoja työntekijätarinoiden kontekstissa.

Kolmas rajoite liittyy siihen, että tässä tutkimuksessa psykologisen sopimuksen oletetaan voivan muodostua sen tiedon varassa, jota yrityksen nettisivuilla tarjotaan. Koska työntekijätarinat ovat tiettyyn tarkoitukseen, tietyllä agendalla tuotettuja dokumentteja, ne eivät välttämättä todellisuudessa tarjoa työnantajaorganisaation realiteetteja heijastelevaa tietoa. Morokon ja Unclesin (2008) mukaan potentiaalinen työntekijä voi muodostaa epärealistisen psykologisen sopimuksen, joka ei heijastele todellista työntekijäkokemusta, mikäli ne miellelyhtymät ja arvot, jotka hän on mielessään liittänyt työsuhteeseen, eivät vastaakaan todellisuutta. Jotta ulkoinen viestintä olisi johdonmukaista organisaation nykyisen henkilöstön työntekijäkokemuksen kanssa, voidaan tätä tutkimusta täydentää esimerkiksi samoissa organisaatioissa toteutettavilla kyselytutkimuksilla, joilla pyritään tutkimaan, millaisena henkilöstö kokee työnantajansa sekä esimerkiksi työsuhteen tarjoamat hyödyt. Kyselytutkimuksen tuloksia voidaan sitten verrata työntekijätarinoiden sisältöihin, jolloin voidaan vertailla, missä määrin työntekijätarinoiden sisältö vastaa organisaation todellisuutta ja kuinka hyvin työntekijätarinat tarjoavat sellaista informaatiota, joka mahdollistaa realistisen psykologisen sopimuksen muodostumisen.

Vaikka tutkimuksen aineistosta nousi esiin merkityksellisyyteen ja arvovetoisuuteen viittaavia teemoja, jäivät maininnat lopulta melko vähäisiksi, sillä tämä vetovoimaisuustekijä näyttäytyi vain kahden eri teeman kautta. Kuten aiemmin mainittiin, pääteema ei noussut aineistosta eksplisiittisesti yhteiskuntavastuun näkökulmasta, ainoastaan teemaa sivuavan monimuotoisuuden, inklusiivisuuden ja tasa-arvon näkökulmasta. Puncheva-Michelottin, Hudsonin ja Jinin (2018) mukaan on tavallista, että nekin yritykset, joilla on erittäin hyvä maine vastuullisuusasioissa, hyödyntävät vastuullista imagoaan varsin vähän rekryyttien houkuttelemiseksi, vaikka tutkimuksessa onkin paljon näyttöä yhteiskuntavastuun tärkeydestä rekrytoinnissa. Jatkotutkimuksessa voidaan tutkia, selittääkö Puncheva-Michelottin, Hudsonin ja Jinin havainto vastuullisuusinformaation vähäisyyttä myös työntekijätarinoissa, eli sellaisessa kontekstissa, jossa brändimerkitykset ovat yrityksen työntekijöiden tuottamia.

Tutkimuksen työntekijätarinat eivät myöskään olleet formaatiltaan yhteneväisiä. Osa dokumenteista oli kirjoitettu kauttaaltaan ensimmäisessä persoonassa, ja osa näistä dokumenteista oli äärimmäisen laajoja ja toiset taas hyvin tiiviitä. Osa dokumenteista taas oli kirjoitettu kolmannessa persoonassa suorilla lainauksilla täydentäen ikään kuin haastattelun tai sisältöartikkelin muotoon. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia, millainen yhteys työntekijätarinoiden vapaamuotoisuudella on siihen, millaisen psykologisen sopimuksen potentiaalinen työntekijä voi työntekijätarinan perusteella muodostaa. Työnantajaorganisaatiolla voi olla paremmat mahdollisuudet moderoida työntekijätarinoiden sisältöä ja siten pyrkiä tuomaan erilaisia vetovoimaisuustekijöitä paremmin esiin, jos työntekijätarinat perustuvat haastatteluihin ja käyvät läpi toimituksellisen prosessin, mutta tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti yrityksillä on paremmat mahdollisuudet hyödyntää viestinnän positiivisia vaikutuksia, kun esimerkiksi negatiivista mutta oikeaa tietoa ei suodateta pois (Backhaus & Tikoo, 2004). On syytä tutkia myös, koetaanko vapaamuotoiset, työntekijän kirjoittamat tekstit luotettavammaksi tai kiinnostavammaksi ja kuinka ilmaisutapa vaikuttaa kokemukseen työnantajan vetovoimaisuudesta.

Useat työntekijätarinat sisälsivät ilmauksia työhön liittyvistä positiivisista tunteista, mutta näiden ilmausten rooli työntekijätarinoiden sisällössä jäi tässä tutkimuksessa irralliseksi. Tämän tutkimuksen rajoitteisiin kuuluu, että vaikka työhön liittyvät

positiiviset tunteet kuvaavat työntekijätarinoiden sisältöä ja auttavat siltä osin vastaamaan tutkimuskysymykseen, niitä ei ole mahdollista kytkeä osaksi tutkimuksen integroitua viitekehystä käsitteellisen viitekehyksen tukemana. Toisin sanoen kytkentää työnantajan vetovoimaisuuteen esimerkiksi psykologisen arvon näkökulmasta ei useimmissa tapauksissa voitu tehdä, eikä teemaa ei myöskään voitu perustellusti liittää psykologiseen sopimukseen. Jatkotutkimuksessa työhön liittyvien positiivisten tunteiden roolia työntekijätarinoiden sisällössä voidaan tutkia tarkemmin.

Tutkimuksen viimeinen rajoite ja siihen liittyvä jatkotutkimusidea liittyvät tutkimuksen metodologiaan. Tämä tutkimus on toteutettu IT-alan yritysten työntekijätarinoiden kontekstissa, eivätkä tulokset ole välttämättä sellaisenaan siirrettävissä esimerkiksi toiselle toimialalle. Jatkotutkimus voisi testata tässä tutkimuksessa käytettyä metodologiaa uudelleen, esimerkiksi samojen yritysten muun työnantajabrändiviestinnän kontekstissa tai uudella toimialalla. Näin jatkotutkimus voi auttaa yrityksiä tunnistamaan keskeisiä vahvuuksia ja kehitysalueita.

6.4 Tutkimusprosessin arviointi

Tässä alaluvussa käsitellään tutkimusprosessin arviointiin liittyviä kysymyksiä, esimerkiksi käsitteellisen osion lähteiden valintaa, tutkimusmetodologiaan liittyviä rajoitteita, aineiston tulkintaan liittyviä erityiskysymyksiä, muiden tutkimusprosessiin liittyvien ratkaisujen perusteita sekä tutkijan ajallisia ja taidollisia resursseja. Tutkimusprosessin huolellisella arvioinnilla pyritään lisäämään tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Tutkijoilla on vaihtelevia käsityksiä siitä, soveltuvatko validiteetin ja luotettavuuden käsitteet kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006), joten arviointia on täydennetty myös siirrettävyyden sekä epävarmuuden vähentämisen näkökulmasta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetti eli pätevyys voidaan ymmärtää tutkimuksen uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi, eli kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka nämä konstruktiot tehdään ymmärrettäväksi muille (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tutkimuksen pätevyyttä vahvistaa esimerkiksi se, että tutkimuksen empiiriset havainnot olivat pääosin linjassa teoreettisen viitekehyksen kanssa työntekijätarinoiden sisältötyypistä riippumatta.

Toisin sanoen eri sisältötyypit näyttäytyivät empiriassa hyvin samankaltaisella tavalla kuin samat sisältötyypit oli määritelty teoreettisessa viitekehyksessä.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa se, että tutkimuskysymyksiin vastattiin onnistuneesti, eli tutkimus tarjosi vastauksia kysymyksiin, millaista työntekijätarinoiden sisältö on ja kuinka psykologinen sopimus ja työnantajan vetovoimaisuus näyttäytyivät työntekijätarinoissa. Lisäksi luotettavuutta lujittaa se, että tutkimus saavutti tavoitteensa, eli loi empiirisesti perustellun viitekehyksen, joka kuvaa työntekijätarinoiden sisältöä. Lisäksi tutkimusprosessi on pyritty raportoimaan huolellisesti. Esimerkiksi analyysin eri vaiheissa tehdyt kategorisoinnit ja koodaukset on kirjoitettu auki ja ilmaistu esimerkein (kts. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin otettava huomioon, että tutkimusaineisto ei koostu neutraaleista dokumenteista, sillä työntekijätarinat on tuotettu tiettyyn tarkoitukseen tutkimuksesta riippumattomalla tavalla (kts. Bowen, 2009). Tässä tutkimuksessa tuo tarkoitus on työnantajabrändiviestintä ja -markkinointi: työntekijätarinoilla pyritään esimerkiksi houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä ja luomaan tai vahvistamaan positiivista työnantajabrändimielikuvaa. Aineistojen sisällöt ovat todennäköisesti linjassa esimerkiksi kyseisten yritysten strategian kanssa ja siten edustavat yrityksen agenda, mikä voi tutkimuksessa johtaa valintaharhan syntymiseen, eikä aineisto sen vuoksi välttämättä anna tarkkoja vastauksia kaikkiin kysymyksiin (Bowen, 2009). Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi vuoksi tulkinnat ja niihin perustuvat johtopäätökset rajoittuvat viestinnän kontekstiin, eikä niiden perusteella tehdä esimerkiksi tulkintoja yritysten sisäisestä työntekijäkokemuksesta. Bowenin mukaillen dokumentteihin ei ole suhtauduttu tarkkoina, oikeellisinä tai täydellisinä selontekoina niiden käsittelemästä aihepiiristä.

Tutkimuksesta on myös pyritty poistamaan epävarmuutta tuottavia tekijöitä. Tähän on pyritty esimerkiksi monipuolisella lähteiden käytöllä ja lähteiden laadun arvioinnilla, tutkimusprosessin perusteellisella raportoinnilla sekä suuren aineistomäärän hyödyntämisellä empiirisessä analyysissä. Lisäksi aineiston valinnan kriteerit säilytettiin yhtenäisinä ja raportoitiin selkeästi. Käytettyjen lähteiden kohdalla on arvioitu ja raportoitu esimerkiksi sitä, kuinka ja millaisessa kontekstissa tutkimus on

toteutettu sekä kuinka tutkimuksen tuloksista ja rajoitteista on raportoitu. Tapauskohtaisen lähteiden laadunarvioinnin tukena on hyödynnetty Julkaisufoorumin tasoluokituksia. Kaikki tutkimuksen lähteinä käytetyt artikkelit on julkaistu tieteellisissä aikakauslehdissä, jotka täyttävät vähimmillään Julkaisufoorumin tason 1 vaatimuksen. Yleisimpään tasoluokkaan 1 kuuluu vertaisarvioituja julkaisukanavia, jotka ovat erikoistuneet tieteellisten tutkimustulosten julkaisemiseen ja joilla on tietealan asiantuntijoista koostuva toimituskunta (Julkaisufoorumi, 2018). Jonkin verran tässä tutkimuksessa on hyödynnetty myös lähteitä, jotka yltyvät ylempään tasoluokkaan. Julkaisufoorumin mukaan tasoluokkiin 2 ja 3 kuuluu rajoitettu joukko tieteellisiä lehtiä, konferensseja ja kirjakustantajia, joita asiantuntijapaneelit pitävät korkeatasoisimpina ja vaikuttavimpina.

Menetelmällisesti tutkimus on siirrettävissä muihin konteksteihin, mutta tulosten siirrettävyyteen liittyy rajoitteita, niin kuin laadullisissa tutkimuksissa yleisestikin. Koska sisällön tulkinta on jossain määrin subjektiivista, on mahdollista, että psykologinen sopimus ja työnantajan vetovoimaisuus näyttäytyvät työntekijätarinoissa jossain määrin eri tavoin samalla metodiikalla toteutetussa uudessa tutkimuksessa sekä esimerkiksi uusissa konteksteissa.

Aineiston redusointiin ja kategorisointiin liittyy subjektiivisuutta ja tulkinnallisuutta. Tulkinnan luotettavuuden ja siten tutkimuksen toistettavuuden parantamiseksi alkuperäisten ilmausten kategorisointiin liittyviä ratkaisuja on kuvattu sisällönanalyysistä nousseiden esimerkkien avulla kautta tutkimusraportin tulososion. Esimerkit kertovat, kuinka kukin tulkittava teema näyttäytyi aineistossa, ja kuinka havainto on koodattu ja kategorisoitu. Osa ilmaisuista oli eksplisiittisiä, eli tunnistettu teema oli selkeästi ja suoraan ilmaistu. Jos tulkittava teema oli esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapaino, eksplisiittiset ilmaisut sisälsivät hakulausekkeen samankaltaisessa muodossa. Eksplisiittisten ilmaisujen tunnistaminen oli pääsääntöisesti aineiston tulkinnan yksinkertaisin vaihe.

Joissakin tapauksissa on kuitenkin jouduttu käyttämään enemmän harkintaa myös eksplisiittisten ilmaisujen kohdalla. Esimerkiksi alla olevassa esimerkissä kirjoittaja kuvaa asioita, joita hän pitää työnantajassa tärkeänä yleisellä tasolla. Hänen lausuntonsa on tulkittu koskemaan kyseistä työnantajaa ainoastaan sen vuoksi, että

viimeisessä lauseessa hän eksplisiittisesti ilmaisee odotustensa täyttyneen kyseisen työnantajan palveluksessa:

What is important to me first is working in a small team, but with the kind of support and expertise that only a large studio can provide. Also, it's important for teams to have a strong sense of independence, while at the same time having clear goals. Next, teams should be guided by transparent and skilled leadership who are not afraid of challenges. Last, highly talented peers to work with and learn from. Right from the get go, it was apparent that Rovio can fulfill all of these, and then some. (Marc Olivier, Rovio Entertainment)

Osa ilmauksista oli implisiittisempiä eli pääteltävissä olevia tai epäsuorasti tutkittavaan asiaan liittyviä. Kun aineistosta on tunnistettu joko teoreettisen viitekehyksen mukaisia tai empiriasta nousevia teemoja ja niistä on muodostettu luokkia ja yläluokkia, on jouduttu tekemään valintoja siitä, mihin luokkaan useampaan teemaan viittaava implisiittinen ilmaus kuuluu. Ratkaisut on pyritty tekemään huolellisella, yhdenmukaisella ja perustellulla tavalla. Esimerkiksi yksittäisen avainsanan (esimerkiksi. *innovation* tai *empowerment*) esiintymistä ei ole pidetty kategorisoinnin perusteena, vaan kirjoittajan tarkoitus ja konteksti on huomioitu kokonaisuutena. Esimerkiksi vaikka alla olevassa katkelmassa mainitaan eksplisiittisesti sana *mentorship* ja aineistosta on erikseen muodostettu empiriaan perustuen oma sovellusarvon yläluokkaan lukeutuva alakategoria mentoroinnille, alla oleva alkuperäinen ilmaus esiintyi työntekijätarinassa, joka keskusteli naisten vähäisestä edustuksesta pelialalla sekä edustetuksi tulemisen, inklusiivisuuden ja monimuotoisuuden tärkeydestä. Näin ollen kyseisen ilmaisun teemaksi on tulkittu monimuotoisuus, inklusiivisuus ja tasa-arvo. Mikäli tekstin konteksti kokonaisuudessaan olisi viitannut vahvemmin esimerkiksi mahdollisuuteen soveltaa omaa osaamista sekä auttaa ja opettaa muita, olisi kytkentä sovellusarvoon ollut mahdollista perustella.

It's really important to have mentorship on-going because then you feel more comfortable and confident in your roles in the gaming industry and keep more women in it — for the long term. (Laura, Supercell)

Kieliero tuottaa oman tulkinnallisen ulottuvuutensa sisällönanalyysiin, sillä tutkimukseen valittujen yritysten työntekijätarinat olivat englanninkielisiä. Englanti ei ole tutkimusraportin kirjoittajan äidinkieli, mutta käänkösvirheitä ja tulkinnallisia

väärinkäsityksiä on vältetty huolellisesti. Myös ilmaisulliset nyanssit, kulttuurierot, sävyt, bränditarinankerronnallinen kirjoitustyyli sekä tekstin konteksti kokonaisuudessaan on pyritty ottamaan huomioon.

Tutkimusprosessin arviointiin liittyy myös tutkimuksen eettinen pohdinta. Tässä tutkimuksessa keskeisenä eettisenä kysymyksenä on työntekijätarinoiden käyttö tutkimuksen empiirisenä aineistona. Tutkija ei ole informoinut työntekijätarinoiden kirjoittajia tai tarinoita varten haastateltuja henkilöitä siitä, että tekstejä, joissa he esiintyvät omilla nimillään, käytetään tutkimusaineistona, koska työntekijätarinat ovat sekundäärisiä eli olemassa olevia dokumentteja, jotka ovat julkisesti saatavilla yritysten nettisivuilla. Toisin sanoen dokumentteja ei kerätä suoraan tutkittavilta heidän tahtonsa vastaisesti tai heidän yksityisyyttään loukaten. Henkilökohtaisten sivustojen tai sosiaalisen median tilien sijaan työntekijätarinat on julkaistu yrityksen nimissä yrityksen nettisivustolla. Koska tutkimus ei vaadi kanssakäymistä niiden henkilöiden kanssa, joiden nimissä työntekijätarinat on julkaistu, analysoitava sisältö ei ole yksityistä vaan julkisesti saatavilla, eivätkä tutkimuskohteet ole ihmisiä vaan tekstejä, henkilöiden tutkimiseen liittyvät eettiset kysymykset ja haasteet eivät koske tätä tutkimusta (Moreno, Goni, Moreno & Diekema, 2013). Lisäksi koska dokumentit on luotu markkinointiviestinnälliseen tarkoitukseen, ne ovat säilyttäneet positiivisia eivätkä esitä yksilöitä kiusallisessa tai muuten epäasiallisessa valossa.

Lopuksi arvioidaan tutkimuksen ajallisia ja taloudellisia rajoitteita sekä tutkijan taidollisia rajoitteita. Tämän tutkimuksen toteutukseen ei ole kulunut taloudellisia resursseja. Merkittävin tutkimukseen kulunut resurssi on aika. Tutkimus on toteutettu kokonaisuudessaan kolmen kuukauden aikana, mikä on epätyypillisen lyhyt aika laajan opinnäytetyön toteuttamiselle. Tutkija on kuitenkin pyrkinyt ajallisten resurssien tehokkaaseen käyttöön tutkimuksen ja tutkimusraportin laadun parantamiseksi. Kyseessä on tutkijan ensimmäinen itsenäisesti toteutettu opinnäytetyö, joka sisältää empiirisen analyysin, joten tutkimukseen on voinut jäädä puutteita osin ajallisten resurssien ja osin tutkijan taidollisten resurssien rajallisuuden vuoksi. Lisäksi poikkeuksellinen koronaviruskriisi sekä 18.3.2020 voimaan tullut poikkeustila ovat aiheuttaneet rajoitteita esimerkiksi kirjastojen aukioloon liittyen. Kirjallisuuden saatavuuteen liittyviä puutteita on pyritty korjaamaan internetissä saatavilla olevien lähteiden monipuolisella ja huolellisella käytöllä.

LÄHTEET

- Aichner, T. (2013). Country-of-origin marketing: A list of typical strategies with examples. *Journal of Brand Management*, 21, 81–93.
- Albinger, H. S. & Freeman, S. J. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, 28, 243–253.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand,” *Journal of Brand Management*, 4, 185–206.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4/5).
- Basit, T. N. (2003). Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis. *Educational Research*, 45(2), 143–154.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Chhabra, N.L. & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60.
- Duunitori (2018). IT-osaajista on huutava pula – Alan työttömien osaaminen ei vastaa työelämän tarpeita. Haettu 12.2.2020: <https://duunitori.fi/tyoelama/it-alan-osaajapula>
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.
- Elving, W. J. L., Westhoff, J. J. C., Meeusen, K. & Schoonderbeek, J-W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20, 355–373.
- Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401–409.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27(4), pp. 354–368.
- Julkaisufoorumi (2018). Arvioinnit. Haettu 20.4.2020: <https://www.julkaisufoorumi.fi/fi/arvioinnit>

- Kariola, M. (2018). Täytyykö työn merkityksellisyyttä johtaa? *ManpowerGroup*. Haettu 25.3.2020: <https://blogi.manpower.fi/merkityksellisuuden-johtaminen>
- Kähkönen, H. (2017). Kohta meiltä puuttuu jo 15 000 koodaria – "Kansallinen laiminlyönti". *Tivi*. Haettu 12.2.2020: <https://www.tivi.fi/uutiset/kohta-meilta-puuttuu-jo-15-000-koodaria-kansallinen-laiminlyonti/0c7b1680-a28b-3580-98d4-aa04d2986745>
- Lajunen, K. (2018). IT-alan osaajista on pulaa koko maassa, ei ainoastaan Lappeenrannassa — Monilla kovan tason ammattilaisilla on valmis työpaikka ja perhe, eivätkä he välttämättä halua vaihtaa paikkakuntaa. *Etelä-Saimaa*. Haettu 12.2.2020: <https://esaimaa.fi/uutiset/lahella/442349e3-8574-421b-9c01-4b7f506bc6e6>
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102.
- MacInnis, D. J. (2011). A Framework for Conceptual Contributions in Marketing. *Journal of Marketing*, 75, 136–154.
- Miles, S. J. & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process, *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65–87.
- Moreno, M. A., Goni, N., Moreno, P. S. & Diekema, D. (2013). Ethics of Social Media Research: Common Concerns and Practical Considerations. *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, 16(9), 708–713.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Palgrave Macmillan 1350-231X Brand Management*, 16(3), 160–175.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Palgrave Macmillan Ltd 1350-231X, Brand Management*, 15(2), 123–134.
- Mäkelä, A. (2020). Johtaja, näin johdat merkitystä – Nämä 4 asiaa lisäävät merkityksellisyyttä työssä. *Duunitori*. Haettu 25.3.2020: <https://duunitori.fi/tyoelama/merkityksellinen-tyo>
- Mäntylä, J-M. (2017). Digiosaajien puute uhkaa kansantaloutta – "koulutusmäärät kaksinkertaistettava". *Yle*. Haettu 12.2.2020: <https://yle.fi/uutiset/3-9894310>
- Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S. & Jin, G. (2018). Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, 61, 643–651.
- Reis, G. G., Braga, B. M. & Trullen, J. (2017). Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel Review*, 46(8), 1962–1976.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.

- Rönnqvist, K. (2019). Merkityksellisempää työtä. *TEK-verkkolehti*. Haettu 25.3.2020: <https://lehti.tek.fi/tyoelama/merkityksellisempaa-tyota>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 25.2.2020: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.
- Sivertzen, A-M., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483.
- Snider, J., Hill, R. P. & Martin, D. (2003). Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms. *Journal of Business Ethics*, 48, 175–187.
- Sommer, L. P., Heidenreich, S. & Handrich, M. (2016). War for talents—How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R&D Management*, 47(2), 299–310.
- Springer (2020). Employee Responsibilities and Rights Journal. Haettu 9.4.2020: <https://www.springer.com/journal/10672>
- Studentwork (2018). Nuoret osaajat työelämässä. Haettu 25.3.2020: <https://www.studentwork.fi/blogi/palkka-vai-purpose/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Turban, D. B. (2001). Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 293–312.
- Tuten, T.L. (2008). *Advertising 2.0: Social Media Marketing in a Web 2.0 World*. Westport, Conn: Praeger.
- Universum (2019). The Most Attractive Employers in Finland, Professionals 2019. Haettu 25.2.2020: <https://tulevaisuudenyritykset.fi/>
- Universum (2019). The Most Attractive Employers in Finland, Students 2019. Haettu 25.2.2020: <https://tulevaisuudenyritykset.fi/>
- Van Hoye, G. & Lievens, F. (2007). Investigating Web-Based Recruitment Sources: Employee testimonials vs word-of-mouth. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 372–382.
- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Armenakis, A. A. & Bernerth J. B. (2009). Displaying Employee Testimonials on Recruitment Web Sites: Effects of Communication Media, Employee Race, and Job Seeker Race on Organizational Attraction and Information Credibility. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1354–1364.

Liite 1**Empiirisessä analyysissä käytetyt dokumentit**

- 1) F-Secure, Karolina Malagocka
- 2) F-Secure, Jonas Lundberg
- 3) F-Secure, Michiel Visser
- 4) F-Secure, Christine Bejerasco
- 5) F-Secure, Dimitriy Viktorov
- 6) F-Secure, Joel Lehtelä
- 7) Reaktor, Aku Kotkavuo
- 8) Reaktor, Ana Diudina
- 9) Reaktor, Alex Tesfamichael
- 10) Reaktor, Gabriel Lumbi
- 11) Reaktor, Mikko Koskinen
- 12) Reaktor, Jabari Bell
- 13) Reaktor, Laura Kuisma
- 14) Rovio Entertainment, Nim Frydman
- 15) Rovio Entertainment, Jesse Lempiäinen
- 16) Rovio Entertainment, Jenna Lindén
- 17) Rovio Entertainment, Matteo Spiri
- 18) Rovio Entertainment, Jan Lidtke
- 19) Rovio Entertainment, Marc Olivier
- 20) Rovio Entertainment, Pekka Korpela
- 21) Rovio Entertainment, Ric Thorneycroft
- 22) Rovio Entertainment, Nicole Yang
- 23) Siili Solutions, Antti
- 24) Siili Solutions, Sanna
- 25) Siili Solutions, Jenny
- 26) Siili Solutions, Michi
- 27) Siili Solutions, Eetu
- 28) Supercell, Camilla
- 29) Supercell, Laura
- 30) Supercell, Stuart
- 31) Supercell, Brice

- 32) Telia, Hemdan Bezabih
- 33) Telia, Tomas Eriksson
- 34) Telia, Heddy Ring
- 35) Telia, Eleonore Holmström-Östlind
- 36) Telia, Magnus Grönblad
- 37) Telia, Daniela Capsa
- 38) Telia, Tapio Levä
- 39) Telia, Karim Bhur
- 40) Telia, Mindaugas Urbontaitis
- 41) TietoEVERY, Fayez Farhana
- 42) TietoEVERY, Julius Manni
- 43) TietoEVERY, Izabella Kędzierska
- 44) TietoEVERY, Olli Karioja
- 45) TietoEVERY, Irene Lindqvist

Liite 2

Empiirisen analyysin havainnot kvantifioituna

Työntekijätarinoiden sisältötyyppi	Dokumenteissa esiintyneiden alkuperäisten ilmausten lukumäärät yrityksittäin							
	F- Secure	Reaktor	Rovio	Siili	Supercell	Telia	TietoEVRY	yht.
Psykologiseen sopimukseen liittyvä informaatio								64
Urapolun kuvausta	2	5	7	5	2	7	2	30
Työn sisällön kuvausta	1	3	3	2	2	6	2	19
Muu kuin yksiselitteisen positiivinen kuvaus		5	6		1		3	15
Innovaatio- ja mielenkiintoarvo								45
Innovatiivisuus osana kulttuuria	3	1			1	1		6
Luovuus, ideointi ja jakaminen	1	2	1		1			5
Työ uusien teknologioiden parissa	1					1	2	4
Kiinnostava yritys, brändi tai tuote	1	1	4		1			7
Työn sisällön mielenkiintoisuus			6	1	2	7	2	18
Kansainvälisyys	1		3			1		5
Kehitysarvo								42
Työssä kehittyminen ja kasvaminen	4	3	3	2	1	4	2	19
Uuden oppiminen	2	3	3	1		5	1	15
Urakehitys	2		1	2	1	2		8
Sosiaalinen arvo								41
Tiimihenki	1	2	1		2	1		7
Yksilöllä on tervetullut olo		2	2			1	2	7
Yhteisöllisyys		2		1			3	6
Rento ja hauska ilmapiiri			6	1		1		8
Positiivinen ja välittävä ilmapiiri	3	4	2	1		2	1	13
Työntekijän valtaistuminen								34
Vapaus vaikuttaa oman työn sisältöön	1	3	5	3	2	3	2	18
Mielipiteitä arvostetaan	2	2	1					5
Matala organisaatio	1	2	2	2	1	1	2	11
Sovellusarvo								30
Tietojen ja taitojen soveltaminen	1	2	1	1				5
käytäntöön Mentorointi ja tuki	1	4	7			5	2	19

Inhimillinen työympäristö	2	2			2	6
Merkityksellisyys ja arvovetoisuus						12
Työn sisällön merkityksellisyys	2				3	5
Monimuotoisuus, inklusiivisuus ja tasa-arvo		2		2	1 2	7
Muut						25
Työn ja vapaa-ajan tasapaino				2	2	4
Alkuperämaan hyödyt		1	2			3
Työhön liittyviä positiivisia tunteita	5	3	3		1 2	15